

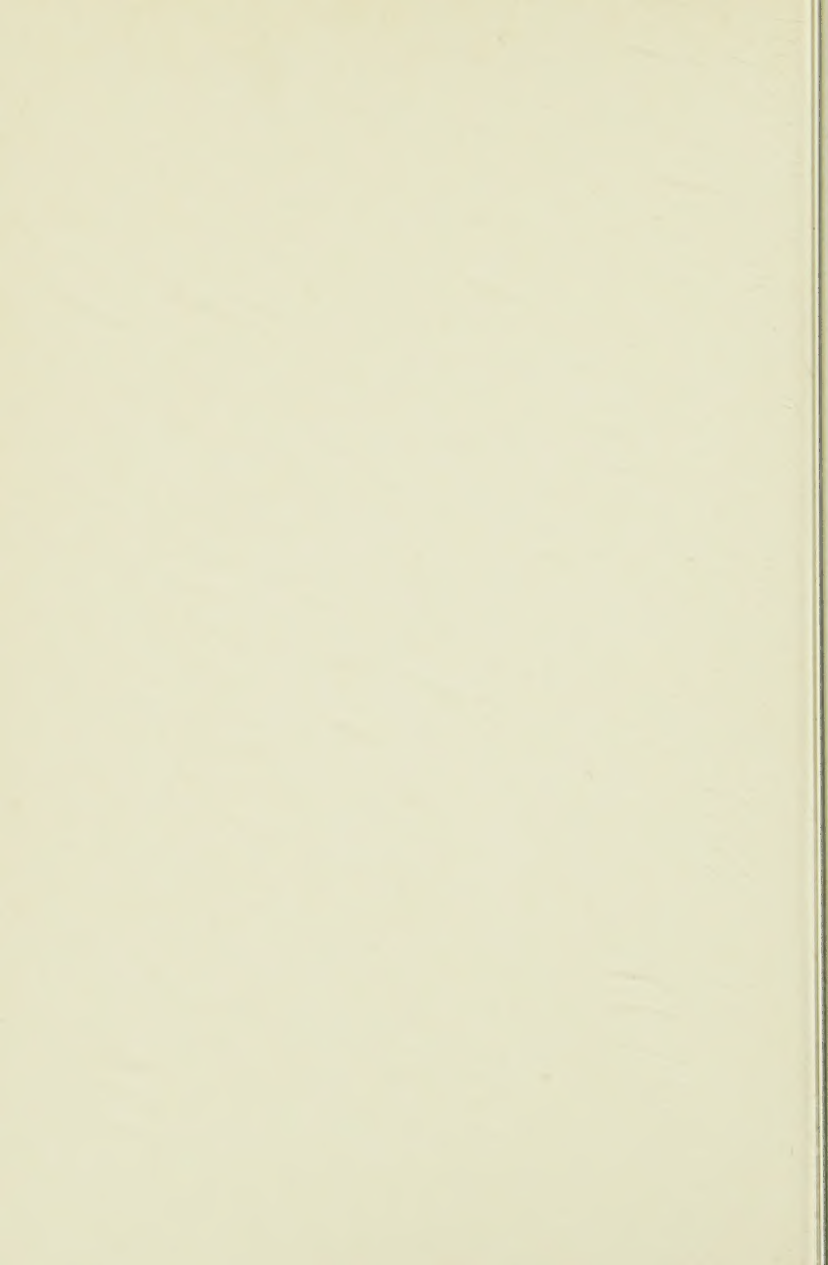
Datenverarbeitung in Wirtschaft und Verwaltung

Gunter Bertelsmann

**Die Personalplanung
im Bereich der
Unternehmensführung
unter besonderer
Berücksichtigung der
unternehmensinternen
Förderung des
Führungsnachwuchses**

1968

Sonderheft





Digitized by the Internet Archive
in 2026



Die Personalplanung
im Bereich der Unternehmensführung
unter besonderer Berücksichtigung
der unternehmensinternen Förderung
des Führungsnachwuchses

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors
der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
(Dr. rer. pol.)
an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen
Fakultät der Friedrich-Alexander-Universität
Erlangen-Nürnberg

vorgelegt von
Diplom-Sozialwirt Gunter Bertelsmann
aus Bielefeld



Referent:

Prof. Dr. Karl-Gustav Specht

Korreferent:

Prof. Dr. Gerhard Wurzbacher

Tag der mündlichen Prüfung:

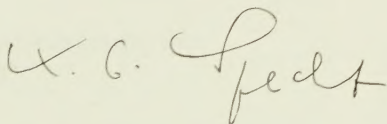
24. Juli 1968

Die wirtschaftliche Unternehmung steht und fällt auch in Zukunft mit der Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter, insbesondere ihrer Führungskräfte.

Die Aufgabe der Personalplanung, d. h. die rechtzeitige Bereitstellung von qualifizierten Kräften, die als Nachwuchs der Führungskräfte in den künftigen Jahren oder Jahrzehnten in deren Stellen nachrücken sollen, ist heute sicherlich eine der vielseitigsten Aufgaben überhaupt. Ihr ist die hiermit vorgelegte Schrift gewidmet.

Daß ihre Veröffentlichung in der Schriftenreihe eines bedeutenden Unternehmens sie breiten Leserkreisen zugänglich macht, kann nur dankbar begrüßt werden. Hoffen möchte ich auch, daß sie die in den letzten Jahren recht lebhaft gewordene Diskussion weiter anregen und die Bereitschaft aller Betroffenen zur Meinungsäußerung wie auch zur Erprobung der gemachten Vorschläge erhöhen wird.

Nürnberg, im April 1969

A handwritten signature in dark ink, reading "K. G. Specht". The signature is written in a cursive, flowing style. The "K" and "G" are connected, and the "Specht" is written with a long, sweeping tail on the "t".

(Prof. Dr. Karl-Gustav Specht)
Universität Erlangen-Nürnberg

Mein Dank gilt Herrn Professor Dr. Karl-Gustav Specht, Universität Erlangen-Nürnberg, und dem Vorsitzenden des Vorstandes der Anker-Werke AG, Bielefeld, Herrn Dr. Dr. h. c. Heinz zur Nieden, die mir durch ihren erfahrenen Rat wesentlich bei der Bearbeitung des Themas geholfen haben.

Bielefeld, im April 1969

Gunter Bertelsmann

Inhaltsverzeichnis

1	Unternehmensführung	11
11	Zielsetzung und Gesamtaufgabe der Unternehmung	11
12	Aufgabenteilung und Führung	12
13	Führungsaufgaben und Führungsfunktion	13
14	Autorität und Führungsfunktion	14
15	Aufgaben der obersten Unternehmensführung	16
16	Unternehmensführung als Institution	17
17	Führungshierarchie	18
18	Stabsstellen	22
2	Personalplanung	24
21	Begriff der Planung	24
22	Planung als Phase	26
23	Begriff der Personalplanung	28
24	Individuum und Personalplanung	29
25	Personalplanung im Bereich der Unternehmensführung	30
26	Zusammenhang zwischen langfristiger Gesamt- planung der Unternehmung und Personalplanung	31
3	Organisatorische Grundlagen der Personalplanung	32
31	Begriff der Stelle	33
311	Stelle als Ansatzpunkt der Personalplanung	36
312	Formen der Stellenbildung	36
3121	Sachbezogene Stellenbildung	36
3122	Personenbezogene Stellenbildung	37
32	Organisatorischer Aufbau der Unternehmensführung	39
321	Führungsstellen	39
322	Führungssystem als Bestimmungsfaktor der Bildung von Führungsstellen	40
3221	Linien-system	40
3222	Funktionssystem	41
3223	Stab-Linien-System	43

23	Differenzierung der Führungsstellen nach ihrem Rang	43
24	Höhe und Breite der Führungspyramide	45
3	Unternehmensführung als Bestimmungsfaktor des absoluten Personalbedarfs	47
4	Organisatorische Hilfsmittel der Personalplanung	48
41	Stellenbesetzungsplan	48
42	Stellenbeschreibung	48
421	Gewinnung der Stellenbeschreibung	52
422	Aufbau der Stellenbeschreibung	52
4221	Organisatorische Merkmale der Stelle	53
4222	Stellenaufgaben	56
4223	Stellenanforderungen	57
42231	Katalog der Anforderungsmerkmale	58
42232	Bewertungsmaßstab	62
42233	Höchst- und Mindestanforderungen	65
42234	Graphische Darstellung der Stellenanforderungen	66
43	Stellenbesetzungsplan als Hilfsmittel zur Ermitt- lung der quantitativen Bedarfsdeckung	68
44	Personalbeurteilung als Hilfsmittel zur Ermitt- lung der qualitativen Bedarfsdeckung	69
441	Beurteilung als Vorgang und Aufgabe	69
442	Beurteilungsfehler	70
4421	Maßstabsverschiebungen	71
4422	Fehlbeurteilungen	71
4423	Auswirkung von Maßstabsverschiebungen und und Fehlbeurteilungen auf die Personalplanung	73
4424	Vermeidung von Fehlbeurteilungen	74
443	Auswertung der Personalbeurteilung	78
4431	Graphische Darstellung der Eignung für eine Stelle	79
45	Ergänzung des Stellenbesetzungsplanes auf Grund von Beurteilungen	81
46	Zusammenfassung	83

5	Planung des Personalbedarfs	84
51	Fristigkeit der Personalplanung	84
52	Bedarfsermittlung	85
521	Ermittlung des Ersatzbedarfs	86
5211	Bedarfsverschiebung durch Beförderungen und Versetzungen	89
5212	Kurzfristige Berechnung des Ersatzbedarfs	90
5213	Vorbeugende Planung der Bedarfsdeckung	91
5214	Vermeidung von Ersatzbedarf	92
522	Erweiterungsbedarf	93
5221	Kurzfristige Berechnung des Ersatz- und Erweiterungsbedarfs	95
53	Erfassung des Personalbedarfs	95
6	Planung der Bedarfsdeckung	96
61	Alternative Wahlmöglichkeiten der Bedarfsdeckung	96
611	Vorteile einer gezielten Anwerbung von Führungskräften am Arbeitsmarkt	98
612	Vorteile einer unternehmensinternen Heranbildung der Führungskräfte	99
6121	Volkswirtschaftliche Argumente für eine unter- nehmensinterne Heranbildung des Führungs- nachwuchses	101
7	Planung der Bedarfsdeckung bei Besetzung von Führungsstellen mit unternehmensfrem- den Führungskräften	102
71	Planung der Personalwerbung	102
72	Planung des Personalausleseverfahrens	103
8	Planung der Bedarfsdeckung bei unterneh- mensinterner Heranbildung der Nachwuchs- kräfte	104
81	Förderung von Führungs- und Nachwuchskräften	104
82	Voraussetzungen einer unternehmensinternen Heranbildung des Führungsnachwuchses	105
821	Differenzierte Aufstiegshierarchie	106
822	Klares Gehaltssystem für Führungskräfte	108

23	Individuelle Laufbahnplanung	110
3	Planung von Förderungsmaßnahmen	110
31	Planung unternehmensexterner Förderungsmaßnahmen	112
32	Planung unternehmensinterner Förderungsmaßnahmen	114
321	Förderungsmaßnahmen in Form praktischer Mitarbeit	114
3211	Übertragung einer Führungsstelle	116
3212	Übertragung einer Stellvertreterstelle	117
3213	Übertragung einer Assistentenstelle	118
3214	Arbeitsplatzringtausch (job rotation)	119
3215	Reihenfolge der Förderungsmaßnahmen bei Förderung durch praktische Mitarbeit	121
3216	Junior-Gremien	124
322	Unternehmensinterne Förderung in Form von Schulungsveranstaltungen	125
4	Planung konkreter Förderungsmaßnahmen mit Hilfe eines morphologischen Schemas	128
	Entscheidung der obersten Unternehmensführung über die Besetzung von Führungsstellen	132
1	Entscheidung über die Einstellung unternehmensfremder Führungskräfte	133
2	Entscheidung über die Verwendung unternehmenseigener Nachwuchskräfte (Laufbahnplanung)	133
21	Laufbahn-Gesamtplanung	138
22	Führungsreserve	139
0	Zusammenfassung	140
	Literaturverzeichnis	143
	Anhang	149
	Lebenslauf	163

1 Unternehmensführung

11 Zielsetzung und Gesamtaufgabe der Unternehmung

Als planmäßig aufgebautes und an einem bestimmten Ziel orientiertes soziales Gebilde ist die wirtschaftliche Unternehmung den sozialen Organisationen zuzurechnen¹⁾. Mayntz nennt drei wesentliche Merkmale sozialer Organisationen, die auf die wirtschaftliche Unternehmung zutreffen:

Sie stellt sich uns als ein gegliedertes Ganzes mit angebbarer Rollendifferenzierung dar, sie strebt ein bestimmtes Ziel an, und sie ist auf dieses Ziel hin rational gestaltet²⁾.

Hat die wirtschaftliche Unternehmung diese Merkmale mit allen sozialen Organisationen gemeinsam, so unterscheidet sie sich von ihnen in der Art des ihr gesetzten Zieles. Die wirtschaftswissenschaftliche Fachliteratur geht überwiegend von der Voraussetzung aus, daß die Unternehmung in einer marktwirtschaftlichen Wirtschaftsordnung mit dem Ziel der Gewinnzielsetzung arbeitet. „Will man die Unternehmung im wirtschaftlichen Bereich als Ganzes gedanklich in den Griff bekommen, dann muß man . . . von vornherein die Annahme bilden, daß der Unternehmung nur eine **einzige Zielvorstellung** zugrunde liegt. Nimmt man um der gedanklichen Analyse willen diese Vereinfachung vor, dann erscheint lediglich das **Prinzip der Gewinnerzielung** als genügend wirklichkeitsnah³⁾.“

Den innerhalb einer Unternehmung tätigen Menschen ist die gemeinsame Aufgabe gestellt, das Unternehmensziel zu erreichen. „Unter Aufgaben sind Zielsetzungen für zweckbezogene menschliche Handlungen — Handlungsziele — zu verstehen. Sie stellen ein gesetztes (aufgegebenes) Soll dar, das zu verwirklichen ist. Jede Aufgabe ist daher als Aufforderung, als zu erfüllender Anspruch an den Menschen gerichtet.“⁴⁾

Als Gesamtaufgabe der Unternehmung verstehen wir die an die Gesamtheit ihrer Mitarbeiter gerichtete Aufforderung, das Unternehmensziel zu realisieren.

¹⁾ Vgl. Mayntz, Renate: Soziologie der Organisation, Reinbek 1968, S. 147.

²⁾ Vgl. Mayntz, Renate: a. a. O., S. 36

³⁾ Koch, Helmut: Betriebliche Planung, Wiesbaden 1961, S. 13.

⁴⁾ Kosiol, Erich: Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962, S. 43.

2 Aufgabenteilung und Führung

Wir haben damit die Annahme vorweggenommen, daß die Lösung der Gesamtaufgabe die Arbeitsleistungen von mehr als einem Menschen erforderlich macht. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, die Gesamtaufgabe der Unternehmung in Teilaufgaben zu zerlegen. Nach Kosiol³⁾ werden mittels Aufgabenanalyse letzte, nicht mehr zu untergliedernde Einzelaufgaben gebildet, die durch Aufgabensynthese zu neuen Aufgabencomplexen zusammengefaßt werden. Den kleinsten und zugleich wichtigsten Teilaufgabenkomplex bildet die **Stelle**, eine Zusammenfassung von Aufgaben, die von jeweils **einem** Aufgabenträger wahrgenommen werden können.

Jede Aufgabenteilung innerhalb einer sozialen Organisation macht die Einrichtung und Ausübung von Führung erforderlich. Die Lösung der Gesamtaufgabe setzt die Koordinierung aller Teilaufgaben und ihrer Aufgabenträger voraus. Den einzelnen Aufgabenträgern kann es nicht überlassen bleiben, die Art und Weise ihrer Aufgabenausführung selbst zu bestimmen. Vielmehr werden alle zur Lösung von Teilaufgaben erforderlichen Entscheidungen personell von der eigentlichen Ausführung getrennt und besonderen Aufgabenträgern zugewiesen. Diese treffen für die Träger ausführender Aufgaben Entscheidungen und setzen sie ihnen gegenüber in Anordnungen um. Damit üben sie Führung aus⁴⁾.

An dieser Stelle ist eine Klärung der einschlägigen Begriffe erforderlich. In der Fachliteratur findet neben dem Begriff der Führung auch jener der Leitung Verwendung, und es wird in diesem Zusammenhang gelegentlich die Frage aufgeworfen, ob diese beiden Begriffe gleichen oder voneinander abweichenden Sinngehalt besitzen.

Faßbender⁵⁾ vertritt die Auffassung, daß Führen eine höherwertige Tätigkeit sei als Leiten. Für ihn verbindet sich mit dem Begriff des Leitens die Vorstellung des Statischen, mit jenem des Führens die Vorstellung des Dynamischen. Sandig⁶⁾ und

³⁾ Vgl. Kosiol, Erich: a. a. O., S. 32 ff.

⁴⁾ Vgl. Kosiol, Erich: a. a. O., S. 53 ff.

⁵⁾ Vgl. Faßbender, Siegfried: Die Führungskräfte im Unternehmen, Essen 1957, S. 18 ff.

⁶⁾ Vgl. Sandig, Curt: Die Führung des Betriebes, Stuttgart 1953, S. 17.

Schönfeld⁹⁾ setzen beide Begriffe gleich. Kosiol verwendet in dem oben angeführten Werk ausschließlich den Begriff der Leitung, Gutenberg¹⁰⁾ dagegen für den gleichen Sachverhalt nur den Begriff der Führung.

In der Praxis wird, soweit wir es übersehen, der Begriff der Leitung häufig zur Kennzeichnung von Aufgabe und Institution der Unternehmensspitze verwendet. So wird von Unternehmensleitung, Geschäftsleitung, Betriebsleitung usw. gesprochen.

Da nach unserer Auffassung zwischen Führung oder Leitung als Aufgabe der Unternehmensspitze und als Aufgabe nachgeordneter Stellen kein grundsätzlicher, sondern nur ein gradueller Unterschied besteht, halten wir es um der begrifflichen Klarheit willen für unzweckmäßig, für den gleichen Sachverhalt verschiedene Bezeichnungen zu verwenden. Wir verzichten daher auf den Begriff der Leitung und sprechen im weiteren Verlauf der Arbeit, mit Ausnahme wörtlicher Zitate, nur von Führung.

Damit fehlt uns allerdings eine geläufige Bezeichnung für die überwiegend als Unternehmensleitung bezeichnete Spitze einer Unternehmung, als so z. B. für den Vorstand einer AG, die Geschäftsleitung einer GmbH usw. Wir verwenden hierfür den Begriff der obersten Unternehmensführung.

13 Führungsaufgaben und Führungsfunktion

Wie wir zuvor feststellten, zerfällt jede innerhalb der Unternehmung zu lösende Teilaufgabe wiederum in eine führende und eine ausführende Aufgabe gleichen Sachgehalts. Der Vielzahl sachlich unterschiedlicher Teilaufgaben innerhalb einer modernen Unternehmung entspricht daher eine Vielzahl sachlich unterschiedlicher Führungsaufgaben. So hat die Unternehmensführung nach Allen¹¹⁾ die Aufgabe der Planung, Koordination, Organisation, Impulsgebung und Kontrolle. Mellerowicz¹²⁾ nennt als Führungsaufgaben Bestimmung der

⁹⁾ Vgl. Schönfeld, Hanns-Martin: Führungsausbildung im Betrieb, Wiesbaden 1961, S. 11.

¹⁰⁾ Vgl. Gutenberg, Erich: Unternehmensführung, Wiesbaden 1962.

¹¹⁾ Vgl. Allen, Louis A.: Management und Organisation, Gütersloh o. J., S. 33 ff.

¹²⁾ Vgl. Mellerowicz, Konrad: Betriebspolitik — die Kernaufgabe der Betriebsführung, in: Festschrift zum 65. Geburtstag von Otto R. Schnutenhaus, Berlin 1959, S. 85 ff.

Betriebspolitik, Koordinierung, Organisation, Kontrolle, Lenkung, Repräsentation, während Stefanie-Allmayer¹³⁾ von Entscheidungsfunktion, Organisationsfunktion, Kontrollfunktion, Disziplinarfunktion, Fachfunktion, Planungsfunktion und Personalfunktion spricht. Als weitere Führungsaufgaben werden genannt: Betreuung der Betriebsangehörigen, Einsatz der Betriebsmittel, Sorge für die Organisation sowie Fühlunghalten mit der Umwelt.

Es zeigt sich, daß auf die Frage, was den sachlichen Inhalt der innerhalb einer Unternehmung bestehenden Führungsaufgaben ausmacht, eine Vielzahl von Antworten denkbar ist. Stellen wir dagegen die Frage, wie diese unterschiedlichen Führungsaufgaben zu lösen sind, so ist nur eine Antwort möglich: Die Lösung aller Führungsaufgaben erfolgt grundsätzlich durch das Treffen von Entscheidungen und ihre Umsetzung in Anordnungen. Wir bezeichnen diese eigentliche Führungstätigkeit als Führungsfunktion und gewinnen damit ein aller Führung innerhalb der Unternehmung gemeinsames Merkmal.

Die Führungsfunktion ist aber nicht nur gemeinsames Merkmal aller Führung innerhalb der Unternehmung, sondern darüber hinaus jeglicher Führung innerhalb einer sozialen Organisation. Auch in einem militärischen Verband, bei einer Behörde oder in einem Krankenhaus, um nur einige Beispiele zu nennen, lassen sich Führungsaufgaben nicht anders als durch Treffen von Entscheidungen und Anordnungen lösen.

Mit der Ausübung der Führungsfunktion übernimmt der Führende zugleich die spezifische Verantwortung dafür, daß die von ihm getroffenen Entscheidungen und Anordnungen die unter den gegebenen Verhältnissen optimale Lösung der gestellten Aufgabe zur Folge haben.

Die Übernahme von Verantwortung ist keine Funktion im eigentlichen Sinne. Gleichwohl ist sie untrennbar mit der Führungsfunktion verbunden.

14 Autorität und Führungsfunktion

Das Recht, Entscheidungen zu treffen und diese in Anordnungen umzusetzen, steht ursprünglich nur der obersten Unter-

¹³⁾ Vgl. Stefanie-Allmayer, Karl: Allgemeine Organisationslehre, Wien und Stuttgart 1950, S. 68 ff.

nehmensführung zu. Sie allein ist zunächst im Besitz der formellen Autorität, wobei wir unter Herrschaft oder Autorität¹⁴⁾ nach Max Weber die Chance verstehen, „für einen Befehl bestimmten Inhalts bei angebbaren Personen Gehorsam zu finden“¹⁵⁾. Die im Unternehmen ausgeübte Autorität beruht, wiederum nach Max Weber¹⁶⁾, auf dem mit Abschluß des Arbeitsvertrages zum Ausdruck kommenden Legitimitätseverständnis der Beherrschten. Sie wird als formelle oder objektive Autorität bezeichnet, also als Autorität, die ihr Inhaber „kraft seines Amtes“ ausübt, um damit den Unterschied zur subjektiven Autorität hervorzuheben, die einzelne kraft ihrer Persönlichkeit erlangen.

Nun wird eine Unternehmung nur selten von einer einzigen Person geführt. Zwar mag es für den frühen Unternehmer selbstverständlich gewesen sein, in seinem Hause allein alle Führung auszuüben. Die Größe der Unternehmungen wie die Kompliziertheit wirtschaftlicher und technischer Zusammenhänge schließt heute aber in aller Regel die Möglichkeit aus, eine Unternehmung ohne die Hilfe nachgeordneter Führungsstellen und -kräfte zu überschauen und zu steuern. Geht man nur einmal davon aus, daß ein Vorgesetzter — je nach räumlichen Verhältnissen und Inanspruchnahme durch sonstige Aufgaben — höchstens zwischen fünf und fünfzehn Mitarbeiter wirksam anleiten und überwachen kann (sogenannte Kontrollspanne), so ist hier bereits eine Grenze gegeben, von der an aufwärts eine weitere Führungskraft erforderlich wird.

Ferner bedingt der tägliche Arbeitsablauf innerhalb einer Unternehmung eine Vielzahl von Entscheidungen und Anordnungen auf den verschiedensten Gebieten, zu denen einer einzelnen Person einfach die Zeit wie die fachliche Voraussetzung fehlen muß. „Es würde übermenschlicher Kräfte bedürfen, zugleich der schöpferische Konstrukteur und Gestalter, der vorbildliche Leiter des Betriebes, der kaufmännische Leiter des Unternehmens, der beste Verkäufer, hervorragender Organisator und Spezialist für Finanztransaktionen zu sein. Führung

¹⁴⁾ Zur Gleichsetzung von Herrschaft und Autorität vgl. Mayntz, Renate: Die soziale Organisation des Industriebetriebes, Stuttgart 1958, S. 21.

¹⁵⁾ Weber, Max: Wirtschaft und Gesellschaft, 3. Auflage, Tübingen 1947, S. 28.

¹⁶⁾ Vgl. Weber, Max: Soziologie — Weltgeschichtliche Analyse — Politik, 2. Auflage, Stuttgart 1956, S. 146.

einhalten in der modernen Wirtschaft eine solche Breitenpanne von Detailaufgaben, daß sie die Potenz eines einzelnen übersteigt.“¹⁷⁾ Soll das Unternehmensziel nicht durch fachlich unzureichende und zeitlich verzögerte Entscheidungen und Anordnungen sowie durch mangelhafte Anleitung und Überwachung der Mitarbeiter gefährdet werden, so muß die oberste Unternehmensführung ihre Aufgaben sowie ihre Autorität und Befugnisse teilweise delegieren.

Während aber Autorität und Befugnisse der obersten Unternehmensführung ursprünglicher Art sind und nur durch Rechtsnormen eingeschränkt werden, sind delegierte Autorität und Befugnis zur Ausübung der Führungsfunktion derivativer Natur. Sie können von der obersten Unternehmensführung jederzeit wieder zurückgenommen werden.

Die delegierte Befugnis zur Ausübung der Führungsfunktion wird regelmäßig auf ein bestimmtes Aufgabengebiet und auf einen bestimmten Personenkreis beschränkt. Es werden damit Zuständigkeiten, sogenannte Kompetenzen, geschaffen.

Der Vorgang der Delegation kann sich stufenweise mehrfach wiederholen, wobei die Kompetenzen nachgeordneter Führungsstellen gegenüber jenen, von denen sie ihre Aufgaben und Befugnisse empfangen, jeweils geringer werden.

15 Aufgaben der obersten Unternehmensführung

An dieser Stelle stellt sich die Frage, welche Aufgaben die oberste Unternehmensführung nicht delegieren kann, sondern selbst zu lösen hat.

Gutenberg¹⁸⁾ nennt fünf Aufgabenkomplexe, die Entscheidungen der obersten Unternehmensführung erfordern:

1. Festlegung der Unternehmenspolitik auf lange Sicht;
2. Koordinierung der großen betrieblichen Teilbereiche;
3. Beseitigung von Störungen im laufenden Betriebsprozeß;
4. geschäftliche Maßnahmen von außergewöhnlicher betrieblicher Bedeutung;
5. Besetzung der Führungsstellen im Unternehmen.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird uns vor allem die zuletzt genannte Aufgabe der obersten Unternehmensführung beschäftigen.

¹⁷⁾ Faßbender, Siegfried: a. a. O., S. 11.

¹⁸⁾ Vgl. Gutenberg, Erich: a. a. O., S. 61.

16 Unternehmensführung als Institution

Führungsaufgaben und Führungsfunktion finden in der Unternehmensführung als Institution die ihnen gemäß organisorische Form.

Die kleinste organisatorische Einheit innerhalb der Unternehmung ist, wie wir oben erwähnten, die Stelle. Es wird hierunter ein Komplex von Aufgaben verstanden, die von einem gedachten Aufgabenträger übernommen und gelöst werden können.

Als Führungsstelle bezeichnen wir entsprechend alle Stellen innerhalb einer Unternehmung, zu denen Führungsaufgaben zusammengefaßt sind. Gemeinsames Merkmal aller Führungsstellen ist bei sonst unterschiedlicher Aufgabenstellung die mit ihnen regelmäßig verbundene Befugnis zur Ausübung der Führungsfunktion.

Die Gesamtheit aller Führungsstellen einer Unternehmung bildet die Unternehmensführung. Dieser Begriff findet sich zwar gelegentlich in der Fachliteratur, ist aber nicht allgemein gebräuchlich. Zu Recht verweist Gutenberg¹⁹⁾ darauf, daß sich im deutschsprachigen Schrifttum ein dem „management“ entsprechender Begriff zur Bezeichnung aller Führungsebenen einer Unternehmung bisher noch nicht durchgesetzt hat.

Die Inhaber von Führungsstellen bezeichnen wir als Führungskräfte, die Gesamtheit aller Führungskräfte einer Unternehmung als Kader.

Es sei uns an dieser Stelle gestattet, eine Verbindung zur Betriebssoziologie aufzuzeigen. Dem organisatorischen Begriff der Stelle entspricht in der Betriebssoziologie in etwa der Begriff der Position innerhalb der Unternehmung. „Als Position eines Menschen bezeichnen wir die Stellung, die er innerhalb der formellen Organisation einnimmt und die seine Beziehungen (sowohl der Über- und Unterordnung wie des horizontalen Zusammenhanges) und seine Funktionen . . . bestimmt.“²⁰⁾ Der Begriff der Position geht von den organisatorischen Merkmalen der Stelle aus, befaßt sich darüber hinaus aber mit den hieraus resultierenden, durch die Stelle vorgegebenen sozialen Beziehungen des Stelleninhabers.

¹⁹⁾ Vgl. Gutenberg, Erich: a. a. O., S. 20 ff.

²⁰⁾ Mayntz, Renate: Die soziale Organisation . . ., a. a. O., S. 19.

Mit dem organisatorischen Begriff der Stelle verbindet sich der Begriff der Stellenanforderungen, also der an das Leistungsvermögen des Stelleninhabers zu richtenden Erwartungen. Mit dem Begriff der sozialen Position eng verknüpft ist in der Soziologie wiederum der Begriff der sozialen Rolle. „Soziale Rollen sind gleich Positionen quasi-objektive, von einzelnen grundsätzlich unabhängige Komplexe von Verhaltensvorschriften. Die in Rollen gebündelten Verhaltenserwartungen begegnen dem einzelnen mit einer gewissen Verbindlichkeit des Anspruchs, so daß er sich ihnen nicht ohne Schaden entziehen kann.“²¹⁾

7 Führungshierarchie

Nach dem Ausmaß ihrer Befugnisse zur Ausübung der Führungsfunktion lassen sich alle Führungsstellen innerhalb der Unternehmung und alle Führungskräfte als ihre Inhaber hierarchisch gliedern. Unter Hierarchie verstehen wir eine unter Zugrundelegung eines oder mehrerer Merkmale gegliederte Rangordnung mit aufsteigender Bedeutung und in gleicher Richtung abnehmender Zahl der Glieder²²⁾.

Daß die hierarchische Gliederung einer Unternehmensführung bestimmende Merkmal hängt wesentlich von dem innerhalb der Unternehmung angewandten Führungsstil ab. Levin, Lippit und White haben erstmals drei Führungsstile beschrieben und in ihrer Auswirkung auf die Mitglieder einer Gruppe untersucht^{23) 24) 25)}. Sie gingen dabei von einem autoritären, einem demokratischen und einem „laissez-faire“-Führungsstil aus. Diese Einteilung ist zum Vorbild zahlreicher weiterer Untersuchungen über mögliche Führungsstile geworden. Daher seien sie an dieser Stelle kurz charakterisiert.

¹⁾ Dahrendorf, Ralf: *Homo sociologicus*, in: *Kolner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 10. Jahrgang 1958, S. 193.

²⁾ Vgl. Sebeschke, Georgi (Hrsg.): *Philosophisches Wörterbuch*, 15. Auflage, Stuttgart 1960, S. 244.

³⁾ Vgl. Levin, K., Lippit, R. and White, R. K.: *Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates*, *Journal of Social Psychology* 10/1939.

⁴⁾ Vgl. White, R. and Lippit, R.: *Leader Behavior and Membership Reaction in Three Social Climates*, in: Cartwright, D. and Zander, A. (Ed.): *Group Dynamics-Research and Theory*, Evanston/Ill. 1953.

⁵⁾ Einen Überblick über die gesamte Theorie der Führungsstile bietet:

Bass, Bernhard M.: *Leadership, Psychology and Organizational Behavior*, New York 1960, p. 83 ff.

Als autoritär wird ein Führungsstil bezeichnet, in dessen Anwendung eine Führungskraft über alle erforderlichen Handlungsschritte einer Gruppe zur Erreichung eines gemeinsamen Zieles allein entscheidet und sie anordnet, ohne die nachgeordneten Gruppenmitglieder um ihre Ansicht zu fragen oder auch nur über die Entscheidungsgründe zu informieren. Der autoritäre Führungsstil unterscheidet klar zwischen Führung und Ausführung. Die Ausführung hat ohne eigene Initiative streng nach der ergangenen Anweisung zu erfolgen, äußerstenfalls gegen die eigene Meinung und im Vertrauen auf die bessere Einsicht des Führenden.

Dieser Führungsstil galt lange Zeit als kennzeichnend für den militärischen Bereich und für jene sozialen Organisationen, die militärische Formen und Methoden übernahmen. Die Bundeswehr bemüht sich entsprechend den Grundsätzen der Inneren Führung heute zumindest um seine Milderung. Ausgeprägtestes Beispiel für einen autoritären Führungsstil dürfte der von den Mitgliedern des Jesuitenordens angeblich geforderte „Kadavergehorsam“ sein.

Kennzeichen des demokratischen Führungsstiles ist das Bemühen des Führenden, die zur Realisierung eines gemeinsamen Zieles erforderlichen Handlungsschritte innerhalb der Gruppe zur Diskussion zu stellen und durch eine Mehrheit der Gruppenmitglieder bestimmen zu lassen. Der Führende sieht seine Aufgabe vor allem darin, alternative Möglichkeiten aufzuzeigen und die Diskussion zu lenken. Ihm fällt in Anwendung des demokratischen Führungsstiles die außerordentlich wichtige zusätzliche Führungsfunktion (vgl. Seite 14) zu, seine Mitarbeiter zu motivieren und ihre Initiative zu wecken. Dagegen verliert das Treffen von Entscheidungen und Anordnungen an Bedeutung, so daß die uneingeschränkte Verantwortung des Führenden für die Lösung der ihm und seiner Arbeitsgruppe gestellten Aufgabe um so deutlicher wird.

Geht man davon aus, daß Führung stets ein zielgerichtetes Handeln bedeutet, so kann man daran zweifeln, ob der „laissez-faire“-Stil im Sinne von Levin, Lippit und White überhaupt die Bezeichnung „Führungsstil“ verdient. Der Führende überläßt es hier den Mitgliedern seiner Arbeitsgruppe, die zur Lösung der gestellten Aufgabe erforderlichen Handlungs-

Schritte zu finden und festzulegen. Er selbst verhält sich passiv und unternimmt nichts, um seine Mitarbeiter auf das gemeinsame Ziel hin zu koordinieren.

Neuere Arbeiten über die Auswirkung der Führungsstile auf die Leistungen und die Gruppenmoral der Mitarbeiter in wirtschaftlichen Unternehmungen klammern den „laissez-faire“-Stil folgerichtig aus, da ihm kein positiver Beitrag zur Erreichung des Unternehmenszieles nachgerühmt werden kann. Sie gehen entweder von einem bipolaren Gegensatz zwischen autoritärem und demokratischem Führungsstil aus oder sie versuchen, den „laissez-faire“-Stil durch einen wirklichkeitsnahen Führungsstil zu ersetzen. Ein unseres Erachtens interessanter Ansatz findet sich bei Crozier und Pradier²⁶), die bei ihrer Untersuchung zum Führungsstil in sechs französischen Versicherungsgesellschaften zwischen autoritären Vorgesetzten, liberalen Vorgesetzten und bürokratischen Vorgesetzten unterscheiden. Während der autoritäre Vorgesetzte vorwiegend durch Entscheidungen und Anordnungen, der liberale Vorgesetzte durch Motivierung seiner Mitarbeiter führt, handelt der bürokratische Vorgesetzte seinen Untergebenen gegenüber grundsätzlich nur nach und unter Bezugnahme auf Geschäftsordnung und Dienstanweisungen. Sein Bestreben ist in erster Linie darauf gerichtet, in allen Handlungen durch eine Vorschrift gedeckt zu sein. Damit ist er zwar weit davon entfernt, im Sinne des „laissez-faire“-Stiles alles so laufen zu lassen, wie es laufen will; er ist aber auch ebenso weit davon entfernt, zur Realisierung des Unternehmenszieles Initiative und eigene Ideen zu entwickeln.

Der Typ des bürokratischen Vorgesetzten ist unseres Erachtens gut beobachtet. Er ist in der Praxis auf den unteren, gelegentlich auch auf den mittleren Führungsebenen anzutreffen. Er zeichnet sich durch extreme Kleinlichkeit aus und ist bei seinen Untergebenen entsprechend unbeliebt. Bürokratisch geführte Arbeitsgruppen weisen erhebliche innere Spannungen auf. In ihren Leistungen bleiben sie hinter autoritär oder liberal geführten Gruppen zurück.

²⁶) Vgl. Crozier, Michel et Pradier, Bernhard: *Groupes et Chefs — Les relations hiérarchiques dans six compagnies d'assurances parisiennes*, Paris 1959.

Als gewollter einheitlicher Führungsstil eines Unternehmens ist der bürokratische Stil ebenso undenkbar wie der „laissez-faire“-Stil. Bornemann²⁷⁾ geht daher sofort von einem bipolaren Gegensatz nur zweier Führungsstile aus, die er jedoch zur Vermeidung von Verwechslungen mit politischen Führungssystemen nicht als autoritär und demokratisch bzw. liberal, sondern als „autoritativ“ und „kooperativ“ bezeichnet.

In Anwendung des autoritativen Führungsstiles achtet der Vorgesetzte auf Distanz zu seinen Untergebenen. Er unterstreicht bei jeder Gelegenheit seine besondere Stellung als Vorgesetzter und bedient sich hierzu einer ganzen Skala von Statussymbolen. Zur Durchsetzung seiner Entscheidungen und Anordnungen beruft er sich auf seine Amtsstellung oder auf seine Amtsaufgabe. Von seinen Untergebenen verlangt er Gehorsam und Plichterfüllung.

Der kooperativ führende Vorgesetzte dagegen versucht, als *primus inter pares* zu wirken. Er trachtet danach, die Distanz zu seinen Mitarbeitern so klein wie möglich zu halten. Statussymbole lehnt er als kontakthemmend ab. Soweit die gestellte Aufgabe es zuläßt, entwickelt er die zur Zielerreichung erforderlichen Handlungsschritte seiner Gruppe in gemeinsamer Beratung. Seine dennoch erforderlichen Entscheidungen und Anordnungen versucht er seinen Mitarbeitern verständlich zu machen. Er wendet sich also an ihre Mitverantwortung und an ihre Einsicht in das Notwendige.

Als einheitliche, von der obersten Unternehmensführung gewollte Führungsstile kommen nur der autoritative (autoritäre) oder der kooperative (demokratische) Stil in Betracht, während es sich bei anderen Stilen um Eigenmächtigkeiten einzelner Führungskräfte handelt, die dem Unternehmen auf die Dauer schaden.

Nur ein im gesamten Unternehmen praktizierter Führungsstil aber kann dessen Führungshierarchie prägen und ihr hervorstechendes Merkmal bestimmen. Es wurde deutlich, daß sich der autoritative Führungsstil vor allem der Gehorsam heischenden Anordnung bedient. Der Führende hebt sich von seinen Untergebenen am deutlichsten durch seine Anordnungsbefugnis ab. Das Ausmaß der mit der einzelnen Führungs-

²⁷⁾ Vgl. Bornemann, Ernst: Betriebspsychologie, Wiesbaden 1967, S. 96 ff.

stelle verbundenen Anordnungsbefugnis wird hier zum die Unternehmensführung hierarchisch gliedernden Merkmal.

Auch der kooperative Führungsstil verzichtet nicht völlig auf Entscheidung und Anordnung. Der Führende ist aber bemüht, seine entsprechende Befugnis möglichst wenig hervortreten zu lassen. Von seinen Mitarbeitern hebt er sich vor allem dadurch ab, daß er die volle Verantwortung für die Lösung der gemeinsamen Aufgabe trägt. Das Ausmaß der Verantwortung jeder einzelnen Führungskraft ist daher in kooperativ geführten Unternehmen das die Unternehmensführung hierarchisch gliedernde Merkmal²⁸⁾.

18 Stabsstellen

Grenzt man die der Unternehmensführung zuzurechnenden Stellen ab, so stellt sich zwangsläufig die Frage, wie die innerhalb der Unternehmung bestehenden Stabsstellen und ihre Inhaber einzuordnen sind. Hat man die Stäbe als Bestandteil der Unternehmensführung, die Stabsstellen als Führungsstellen und ihre Inhaber als Führungskräfte anzusehen?

Das Arbeiten mit Stäben ist ohne Zweifel ein Kennzeichen moderner Unternehmensführung²⁹⁾. Der Stabsbegriff und die Methoden der Stabsarbeit in der wirtschaftlichen Unternehmung sind weitgehend militärischen Vorbildern entlehnt worden³⁰⁾. Von der Schaffung des preußischen Generalstabes durch Scharnhorst, Gneisenau und Clausewitz ausgehend, wurde die Führung mit Stäben in allen bedeutenden Heeren zu einem hohen Grad von Vollkommenheit entwickelt. Ansätze zur Arbeit mit Stäben finden sich allerdings schon bei einigen spätmittelalterlichen geistlichen Orden, so insbesondere bei den Jesuiten.

Soweit wir es übersehen, spielen Stäbe in der Wirtschaft bisher nicht die gleiche Rolle wie im militärischen Bereich. Es kann Gutenberg³¹⁾ zugestimmt werden, wenn er feststellt, daß es in

²⁸⁾ Vgl. Hohn, Reinhard: Stellenbeschreibung und Führungsanweisung, Bad Harzburg 1966, S. 8 ff.

²⁹⁾ Vgl. Hohn, Reinhard: Die Führung mit Stäben in der Wirtschaft, Bad Harzburg 1961, S. 29.

³⁰⁾ Vgl. Schall, Wolfgang: Führungstechnik und Führungskunst in Armee und Wirtschaft, Bad Harzburg 1965, S. 29 ff.

³¹⁾ Vgl. Gutenberg, Erich: a. a. O., S. 122.

der wirtschaftlichen Unternehmung in aller Regel keine Stabskräfte gibt, die auf den Geschäftsablauf den gleichen Einfluß besitzen wie z. B. der Chef des Stabes eines militärischen Verbandes auf dessen Operationen.

Grundsätzlich aber ist die Aufgabe von Stäben in beiden Bereichen, im militärischen wie im wirtschaftlichen, die gleiche. Sie besteht darin, Entscheidungen vorzubereiten, alternative Wahlmöglichkeiten zu erarbeiten und den Entscheidungsberechtigten zu beraten. Zu diesem Zweck werden Stäbe den Führungsstellen der Unternehmung und ihren Inhabern insbesondere auf den höheren Führungsebenen zugeordnet. Jedoch kann der Stab die von ihm vorbereiteten Entscheidungen grundsätzlich weder selbst treffen noch ihre Durchführung gegenüber nachgeordneten Stellen anordnen. Er trägt für die von ihm vorbereiteten und empfohlenen Entscheidungen auch keine unmittelbare Verantwortung. Die Befugnisse des Stabes gegenüber der Linie beschränken sich auf die Einholung jener Informationen, die zur Vorbereitung von Entscheidungen erforderlich sind.

Die Frage, ob die Stäbe der Unternehmensführung zuzurechnen sind, müssen wir demnach verneinend beantworten. Die Inhaber von Stabsstellen sind zwar an der Lösung von Führungsaufgaben beteiligt, üben aber keine Führungsfunktion im zuvor definierten Sinne aus. Stabsstellen sind ihrer ganzen Aufgabenstellung nach Führungshilfsstellen, ihre Inhaber Führungsgehilfen³²⁾. Als Führungsgehilfen werden im militärischen Bereich sämtliche Offiziere im Stabsdienst bezeichnet.

Dieses Ergebnis unserer Überlegungen steht allerdings im Widerspruch zur Praxis in den Unternehmungen, denn hier werden die Stabskräfte in aller Regel dem Kader zugerechnet. Dieser Sachverhalt läßt sich nicht nur aus der Tatsache erklären, daß die Stabskräfte sich selbst sehr wohl als Bestandteil des Kadere fühlen und auf Grund ihres Einflusses auf die von ihnen vorzubereitenden Entscheidungen erhebliches Prestige genießen³³⁾. Die Erklärung ist unseres Erachtens vielmehr darin zu sehen, daß die Stabskräfte der Wirtschaft zum ganz überwiegenden Teil die Qualifikation von Führungskräften

³²⁾ Vgl. Faßbender, Siegfried: a. a. O., S. 38.

³³⁾ Vgl. Miller, D. C. und Form, W. H.: Unternehmung, Betrieb und Umwelt, Köln und Opladen 1957, S. 40.

besitzten, ebenso wie die militärischen Stabskräfte fast ausnahmslos Offiziere sind, auch wenn sie zeitweilig keine mit Befehlsgewalt ausgestatteten Stellen einnehmen.

Für die Dauer ihrer Verwendung in Stabsstellen sind Stabskräfte der Wirtschaft zwar nicht als Führungskräfte, wohl aber als potentielle Führungskräfte anzusprechen. Innerhalb der Karrierehierarchie, einer informellen Rangordnung aller Mitarbeiter einer Unternehmung nach dem Merkmal ihrer — tatsächlichen oder vermeintlichen — Aufstiegschancen gelten Stabskräfte als den Führungskräften gleichwertig. Nicht zuletzt hieraus resultiert ihr Prestige³⁴⁾.

Als potentielle Führungskräfte müssen wir die Stabskräfte in unsere Überlegungen zur Personalplanung im Bereich der Unternehmensführung einbeziehen.

2 Personalplanung

21 Begriff der Planung

Im allgemeinen Sprachgebrauch wird das Substantiv „Planung“ mit unterschiedlichem Sinngehalt verwendet. Planung kennzeichnet zum einen das gedankliche Erarbeiten zunächst ganz unterschiedlicher alternativer Wahlmöglichkeiten hinsichtlich des zukünftigen Handelns zur Erreichung eines gesetzten Zieles. Zum anderen versteht man im allgemeinen Sprachgebrauch unter Planung die konkrete Vorstellung hinsichtlich des Weges, der zur Erreichung des gesetzten Zieles zu beschreiten ist. Hier ist das zukünftige Handeln gedanklich bereits festgelegt. Der Begriff der Planung umschließt also sowohl den Vorgang des Überlegens als auch die daraus resultierende Entscheidung. Planung ist nach Grochla³⁵⁾ ein „allgemeiner Begriff, der den geistigen Prozeß der Überlegung und Entscheidung im Hinblick auf die Festlegung und Verwirklichung von Zielen zum Inhalt hat und auf allen Gebieten menschlichen Handelns, soweit es rational ausgerichtet ist, anzutreffen ist“.

³⁴⁾ Vgl. Dahrendorf, Ralf: Sozialstruktur des Industriebetriebes, Wiesbaden 1959, S. 41.

³⁵⁾ Grochla, Erwin: Betriebliche Planung, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 8. Band, Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1964, S. 315.

Etymologisch leitet von Kortzfleisch³⁶⁾ Planung aus den lateinischen Substantiven

planum = die Ebene

und planta = die Fußsohle, der Grundriß

ab. Planung interpretiert er als Grundriß und gedankliche Ebnung zukünftigen Handelns.

Ganz ähnlich führt auch Grochla³⁷⁾ Planung auf die lateinische Wurzel

planum = die Ebene

oder planus = eben

zurück. Planung hat danach den Zweck, den Weg zu einem Ziel zu ebnen.

Auch in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur wird der Begriff der Planung mit unterschiedlichem Sinngehalt verwendet. Koch³⁸⁾ ermittelt im wesentlichen drei Bedeutungen, die dem Planungsbegriff beigelegt werden.

Zum einen wird unter Planung das Treffen von Entscheidungen verstanden, durch die zukünftiges Handeln zur Lösung der der Unternehmung gestellten Gesamtaufgabe und ihrer Teilaufgaben im voraus festgelegt wird. „Auf die wirtschaftliche Unternehmung angewandt würde man als Planung in diesem Sinne die Gesamtheit der Entscheidungen verstehen, durch welche unter den verschiedenen Möglichkeiten die zu realisierende Unternehmensweise im voraus festgelegt wird.“³⁹⁾

Zum anderen wird unter Planung das gedankliche Erarbeiten alternativer Wahlmöglichkeiten für die zu realisierende Unternehmensweise verstanden. Die Planung geht hier sachlich wie zeitlich der Entscheidung voraus.

Und schließlich wird nach Koch unter Planung gelegentlich auch das Erstellen von Prognosen oder Vorscheurechnungen verstanden, wobei noch zwischen Eventual- und Effektivprognose unterschieden wird.

³⁶⁾ Vgl. v. Kortzfleisch, Gert: Zum Wesen der betriebswirtschaftlichen Planung, in: Ries, Josef und v. Kortzfleisch, Gert (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Planung in industriellen Unternehmen, ohne Ort und Jahr, S. 12.

³⁷⁾ Vgl. Grochla, Erwin: a. a. O., S. 315.

³⁸⁾ Vgl. Koch, Helmut: a. a. O., S. 9 ff.

³⁹⁾ Koch, Helmut: a. a. O., S. 9.

Wie Koch weiter ausführt, wird der Planungsbegriff in der Fachliteratur überwiegend in dem zuerst erläuterten Sinne verwendet, dem zufolge Planung im Bereich der Betriebswirtschaft als „das Treffen der Gesamtheit von Entscheidungen . . ., durch welche die Unternehmung im voraus geregelt wird“⁴⁰⁾ zu verstehen ist.

Wir stimmen diesem Planungsbegriff insofern zu, als jede Planung in eine Entscheidung einmündet und durch sie zum Abschluß kommt. Nach unserer Auffassung schließt Planung aber auch die eine Entscheidung erst ermöglichenden Überlegungen ein. Diese Überlegungen umfassen das Erarbeiten alternativer Wahlmöglichkeiten zur Lösung der jeweils gestellten Aufgabe sowie das Prüfen der bei Realisierung der einzelnen Wahlmöglichkeiten zu erwartenden Ergebnisse. Erst durch diese Planungsvorarbeiten wird eine abgewogene Entscheidung ermöglicht. In diesem Sinne versteht auch Kosiol den Begriff der Planung: „Planen bedeutet eine Vorstufe zum Handeln. Es umfaßt alle dem Tätigkeitsvorgang vorausgehenden Überlegungen über die erstrebten Ziele und Absichten, die Mittel und Wege zu ihrer Erreichung und die endgültig ausgewählte Durchführung.“⁴¹⁾

Wir beziehen den Planungsbegriff auf die zuvor besprochenen Unternehmungsaufgaben und gelangen damit zu folgender Definition:

Unter Unternehmensplanung verstehen wir die Gesamtheit aller Entscheidungen einschließlich der sie ermöglichenden Überlegungen und Vorarbeiten, durch die menschliche Handlungen zur Lösung der innerhalb einer Unternehmung gestellten Aufgaben im voraus festgelegt werden.

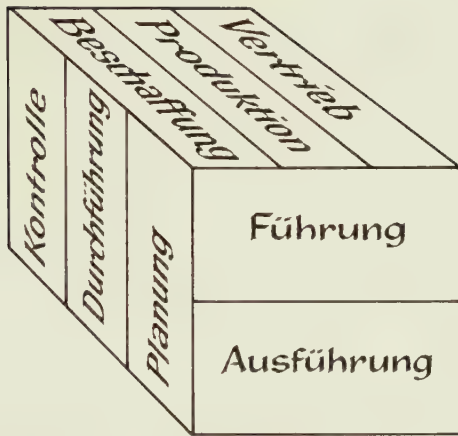
22 Planung als Phase

Demnach ist Planung erster Schritt oder, um mit Kosiol⁴²⁾ zu sprechen, erste Phase zur Lösung jeder innerhalb einer Unternehmung gestellten Aufgabe. Der Planungsphase folgen die Realisations- und die Kontrollphase, wobei die Aufeinanderfolge der drei Phasen primär sachlich zu verstehen ist.

⁴⁰⁾ Koch, Helmut: a. a. O., S. 11.

⁴¹⁾ Kosiol, Erich: Wirtschaftsplanung in Unternehmungen, in: Pribilla, Max (Hrsg.): Handbuch für Betriebswirtschaft, Frankfurt (Main) o. J., Gruppe 23, S. 6.

⁴²⁾ Vgl. Kosiol, Erich: Organisation . . ., a. a. O., S. 56.



Diese Gliederung der Aufgabenlösung in drei Phasen bezeichnen Kosiol⁴³⁾ und, ihm folgend, auch andere Autoren⁴⁴⁾ als **eine** Dimension einer dreidimensionalen Organisation der Unternehmung. Der Vollständigkeit halber erwähnen wir auch die beiden anderen Dimensionen. Es handelt sich zum einen um den von Kosiol so genannten Sachcharakter jeder Organisation. Hierunter versteht er die zur Aufgabenlösung erforderliche Abfolge von Verrichtungen, z. B., um eine ganz grobe Einteilung zu wählen, Beschaffung, Produktion und Absatz. Diese Dimension ermöglicht eine Untergliederung der Unternehmung in Sachbereiche, die im Organisationsplan in Form von Vorstandsbereichen, Hauptabteilungen, Abteilungen etc. ausgewiesen werden können.

Als dritte Dimension führt Kosiol⁴⁵⁾ den sogenannten Rang ein, die Gliederung jeder Organisation in Führung und Ausführung.

In Anlehnung an Acker geben wir eine graphische Darstellung dieses Organisationsmodells wieder: (Abbildung siehe Seite 27). Wenden wir uns jetzt wieder der Dimension „Phase“ dieses Organisationsmodells zu, so erkennen wir, daß der Planungsphase unter dem Aspekt der Unternehmensführung ganz besondere Bedeutung zukommt. In dieser Phase werden ganz über-

⁴³⁾ Vgl. Kosiol, Erich: Organisation . . . , a. a. O., S. 49 ff.

⁴⁴⁾ Vgl. Acker, Heinrich B.: Organisationsstruktur, in: Schnauffer, Erich und Agthe, Klaus (Hrsg.): Organisation, Berlin und Baden-Baden 1961, S. 137 ff.

⁴⁵⁾ Vgl. Kosiol, Erich: Organisation . . . , a. a. O., S. 53.

wiegend die für sämtliche Aufgabenlösungen richtungsweisen- den Entscheidungen getroffen, von denen während der Realisationsphase nur ausnahmsweise durch ad hoc getroffene Entscheidungen (Improvisation) abgewichen werden darf.

Demzufolge ist Planung in ihrem Kern, d. h. in Form der den Planungsprozeß abschließenden Entscheidung, in jedem Falle Führung. Allerdings darf dieser Sachverhalt nicht so verstanden werden, daß sich Unternehmensführung in Planungsentscheidungen erschöpft. Selbstverständlich ist Führung auch in der Realisations- und Kontrollphase jeder Aufgabenlösung zu leisten.

23 Begriff der Personalplanung

Befassen wir uns jetzt mit der Personalplanung, so ist zunächst die Personalaufgabe, deren erste Lösungsphase sie darstellt, zu erörtern.

Zur Lösung ihrer Gesamtaufgabe und aller daraus resultierenden Teilaufgaben muß jede wirtschaftliche Unternehmung und darüber hinaus jede soziale Organisation mit dem Produktionsfaktor Arbeit, also mit menschlichen Arbeitsleistungen der verschiedensten Art ausgestattet werden. Diese Teilaufgabe zur Lösung der Gesamtaufgabe bezeichnen wir als die Personalaufgabe. Sie umfaßt den Auftrag, die Unternehmung jederzeit quantitativ und qualitativ so mit menschlichen Arbeitsleistungen zu versorgen, daß alle anderen Aufgaben optimal gelöst werden können.

Entsprechend verstehen wir unter Personalplanung alle die Lösung der Personalaufgabe im voraus regelnden Entscheidungen einschließlich der ihnen vorausgehenden Planungsüberlegungen und -vorarbeiten.

Im Gegensatz zu anderen Teilaufgaben innerhalb der Unternehmung, etwa der Beschaffungs-, Produktions- oder Absatzaufgabe, ist die Personalaufgabe und mit ihr die Personalplanung nicht sach-, sondern faktorbezogen. Sie stellt sich nicht an einer bestimmten Stelle des sachlichen Ablaufes der Aufgabenverrichtung, sondern überlagert bzw. durchdringt alle anderen Aufgabenbereiche, Ränge und Phasen. Sie gleicht darin den beiden anderen faktorbezogenen Teilaufgaben innerhalb der Unternehmung, die durch die Notwendigkeit, Boden und Kapital zu beschaffen und einzusetzen, gestellt sind.

Die Lösung dieser faktorbezogenen Teilaufgaben ist Voraussetzung für alle anderen, sachbezogenen Aufgabenlösungen innerhalb der Unternehmung. Damit bilden die faktorbezogenen Teilaufgaben, die sich ja ihrerseits wiederum in Rang (Führung und Ausführung) und Phasen (Planung, Verrichtung und Kontrolle) gliedern lassen, eine vierte Dimension, die sich in das dreidimensionale Organisationsmodell nach Kosiol und Acker nicht mehr einarbeiten läßt.

24 Individuum und Personalplanung

Gegenstand der Personalplanung sind die innerhalb der Unternehmung benötigten menschlichen Arbeitsleistungen verschiedenster Art. Diese Arbeitsleistungen — und nur sie — sind zur Realisierung des Unternehmenszieles erforderlich.

Hinter der menschlichen Arbeitsleistung aber steht als ihr Träger der Mensch als Individuum. Diese Tatsache muß die Personalplanung bei ihren Überlegungen und Entscheidungen nach Möglichkeit berücksichtigen. Sie kann ihrer Aufgabe nach unserer Auffassung nicht gerecht werden, wenn sie den Menschen nur als Leistungsträger ansieht, als ein „isoliertes, völlig rational denkendes und vernunftmäßig handelndes egozentrisches und erwerbssüchtiges Wesen, das aber prinzipiell zu Kooperation und genauer Anordnungstreue bereit ist, sobald sein Lohnwunsch befriedigt wird“⁴⁶). Insbesondere die Betriebssoziologie hat deutlich gemacht, wie sehr menschliche Leistungsbereitschaft und menschliches Leistungsvermögen von der Berücksichtigung persönlicher Interessen und Bedürfnisse abhängen. Die Personalplanung muß daher versuchen, diese „menschlichen Daten“⁴⁷) in ihre Überlegungen und Entscheidungen einzubeziehen.

Wir wollen allerdings nicht so verstanden werden, daß die individuellen Eigenschaften, Bedürfnisse und Interessen jedes einzelnen innerhalb der Unternehmung Beschäftigten berücksichtigt werden sollen. Unter dieser Voraussetzung wäre die Personalaufgabe wohl nie zu lösen. Wohl aber sind wir der Auffassung, daß die Personalplanung stärker als bisher die

⁴⁶) Mayntz, Renate: Die soziale Organisation . . . , a. a. O., S. 41.

⁴⁷) Marx, August: Personalplanung, Baden-Baden 1963, S. 18.

Erkenntnisse angrenzender wissenschaftlicher Disziplinen — Betriebssoziologie, Betriebspsychologie, Arbeitsphysiologie und Arbeitsmedizin — berücksichtigen sollte. Hier sehen wir einen Ansatzpunkt für eine stärkere interdisziplinäre Zusammenarbeit.

25 Personalplanung im Bereich der Unternehmensführung

Es wurde zuvor der grundsätzliche Unterschied zwischen führenden und ausführenden Aufgaben deutlich. Er wird dadurch unterstrichen, daß nur die durch Zusammenfassung von Führungsaufgaben gebildeten Stellen mit der auf formeller Autorität beruhenden Befugnis zur Ausübung der Führungsfunktion ausgestattet sind.

Im Bereich der Unternehmensführung — wir definierten sie als die Gesamtheit aller Führungsstellen — fallen die für die Erfüllung der Gesamtaufgabe maßgeblichen Entscheidungen. Die Zukunft der Unternehmung hängt folglich ganz wesentlich von der Leistungsfähigkeit des Kaders als der Gesamtheit aller Führungskräfte ab.

Für Gutenberg⁴⁸⁾ sind die zu erbringenden führenden Arbeitsleistungen von so großer Bedeutung, daß er sie als Produktionsfaktor *sui generis*, den von ihm sogenannten „dispositiven Faktor“ behandelt und diesen den drei klassischen Produktionsfaktoren gleichsetzt.

Damit kommt jenem Teil der Personalplanung, der sich mit der Ausstattung der Unternehmung mit führenden Arbeitsleistungen befaßt, besonderes Gewicht zu. Nicht umsonst rechnet Gutenberg die Besetzung von Führungsstellen zu den Kernaufgaben der obersten Unternehmensführung.

Wir halten es daher für geboten, diesen Teil der Personalplanung, den wir als Personalplanung im Bereich der Unternehmensführung bezeichnen, von der Personalplanung im ausführenden Bereich der Unternehmung zu trennen und ihn gesondert zu behandeln. Wenn wir im weiteren Verlauf der Arbeit von Personalplanung sprechen, so ist die Personalplanung im Bereich der Unternehmensführung gemeint.

⁴⁸⁾ Vgl. Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Band: Die Produktion, 5. Auflage, Berlin-Göttingen-Heidelberg 1960, S. 62.

26 Zusammenhang zwischen langfristiger Gesamtplanung der Unternehmung und Personalplanung

Zu den nicht delegierbaren Aufgaben der obersten Unternehmensführung gehört, wie wir bereits erwähnten, die Festlegung der Unternehmenspolitik auf weite Sicht. Die gleiche Aufgabe wird auch als langfristige Gesamtplanung oder umrißartige Totalplanung der Unternehmung bezeichnet⁴⁹⁾.

Da die Personalplanung für den Bereich der Unternehmensführung unmittelbar von der langfristigen Gesamtplanung der Unternehmung abhängt, die ordnungsgemäße Durchführung dieser Personalplanung zugleich aber auch wieder eine wesentliche Voraussetzung für die langfristige Gesamtplanung schafft, halten wir es für richtig, auf diesen Zusammenhang ausführlicher einzugehen.

Eine zeitlich unbegrenzte Planung der Unternehmung ist nicht möglich. Jede Planung beruht auf Rationalität. Sie ist zeitlich im voraus nur soweit denkbar, wie der Planende die für seine Überlegungen und Entscheidungen wesentlichen Daten einsehen kann. Tinbergen hat den einprägsamen Begriff des „ökonomischen Horizontes“ eingeführt, durch den der Zeitraum, innerhalb dessen eine Unternehmensplanung möglich ist, begrenzt wird. Dieser ökonomische Horizont ist durch Anzahl und Qualität der Informationen bestimmt, die der obersten Unternehmensführung in Form von planungsrelevanten Daten zugänglich sind. Je nach Branche und Struktur der einzelnen Unternehmung kann der ökonomische Horizont ganz unterschiedlich gelagert und damit der Zeitraum, für den eine Unternehmensplanung durchführbar ist, unterschiedlich lang sein.

Aus der Tatsache, daß eine Unternehmensplanung jeweils nur für einen begrenzten Zeitraum möglich ist, folgt, daß an die Stelle des Unternehmenszieles schlechthin das Unternehmensziel für den jeweiligen Planungszeitraum tritt. Aufgabe der obersten Unternehmensführung ist es daher, im Rahmen der Gesamtplanung für den jeweils überschaubaren Planungszeitraum das Unternehmensziel festzusetzen und die hieraus resultierenden Aufgaben zu stellen.

Insofern hängt die Personalplanung wie jede andere Planung innerhalb der Unternehmung von der Gesamtplanung der

⁴⁹⁾ Vgl. Koch, Helmut: a. a. O., S. 37.

obersten Unternehmensführung ab. Durch diese werden ihr für den jeweiligen Planungszeitraum die konkreten Aufgaben gestellt.

Nun spielen für die im Rahmen der Gesamtplanung zu treffenden Entscheidungen der obersten Unternehmensführung unternehmensexterne wie unternehmensinterne Faktoren eine Rolle⁵⁹⁾. Unternehmensexterne Faktoren sind die während der Planungsperiode eintretenden Ereignisse technischer, wirtschaftlicher und politischer Art, auf die die Unternehmung gar keinen oder doch nur geringen Einfluß zu nehmen vermag.

Als unternehmensinterne Faktoren sind alle Teilbereiche der Unternehmung und der in ihnen jeweils gegebene Zustand in Betracht zu ziehen. Vor allem aber ist hier die Ausstattung der Unternehmung mit den drei Produktionsfaktoren Boden, Kapi- und Arbeit zu nennen. Berücksichtigen wir nun, daß wir den Führungsleistungen innerhalb des Produktionsfaktors Arbeit eine ganz besondere Bedeutung beigemessen haben, so wird deutlich, daß die Ausstattung der Unternehmung mit Führungskräften und deren Leistungsfähigkeit ein unternehmensinternes Datum bildet, das die oberste Unternehmensführung bei der Gesamtplanung auf keinen Fall außer acht lassen kann. Die für eine Planungsperiode festgelegten Ziele und Aufgaben sind nur soweit realisierbar, als hierzu die erforderlichen Führungskräfte in genügender Anzahl und Leistungsfähigkeit zur Verfügung stehen. Die Ausstattung der Unternehmung mit Führungsleistungen aber haben wir als eigentliche Aufgabe der Personalplanung erkannt.

Damit wird deutlich, daß die Gesamtplanung der Unternehmung nicht zuletzt vom Vorhandensein einer leistungsfähigen Personalplanung im Bereich der Unternehmensführung abhängt.

3 Organisatorische Grundlagen der Personalplanung

Als Aufgabe der Personalplanung erkannten wir es, im voraus diejenigen Überlegungen anzustellen und Entscheidungen zu treffen, die geeignet sind, die Unternehmung innerhalb einer Planungsperiode mit Führungsleistungen auszustatten.

⁵⁹⁾ Vgl. Gutenberg, Erich: Unternehmensführung, a. a. O., S. 62.

Dabei hat die Personalplanung von der bestehenden Führungsorganisation der Unternehmung auszugehen. Sie bildet die Grundlage aller Überlegungen und Entscheidungen.

Die Führungsorganisation der Unternehmung ist für die Personalplanung im wesentlichen ein Datum. Die ihren Aufbau bestimmenden Entscheidungen erfolgen unter dem Gesichtspunkt der optimalen Lösung der der Unternehmung gestellten Gesamtaufgabe und ihrer Teilaufgaben. Die Frage, ob die getroffenen organisatorischen Entscheidungen unter dem Gesichtspunkt der Personalplanung zweckmäßig sind, wird dabei — wenn überhaupt — erst in zweiter Linie Beachtung finden können.

Das schließt jedoch nicht aus, daß die Personalplanung im Hinblick auf die Führungsorganisation ihre eigenen Interessen und Wünsche geltend macht und daß diese im Rahmen des organisatorisch Möglichen verwirklicht werden⁵¹⁾.

31 Begriff der Stelle

Wir haben den Stellenbegriff zuvor bereits kurz erörtert. Da die Stelle die vielleicht wichtigste organisatorische Grundlage der gesamten Personalplanung bildet, soll er hier noch einmal ausführlich besprochen werden.

Die durch Aufgabenanalyse festgestellten Elementaraufgaben der der Unternehmung gestellten Gesamtaufgabe werden durch Aufgabensynthese nach dem Gesichtspunkt der Zweckmäßigkeit so zusammengefaßt, daß sie jeweils von **einem** hypothetischen Aufgabenträger gelöst werden können⁵²⁾.

Die auf einen angenommenen Aufgabenträger hin zusammengefaßten Aufgaben werden als **Stelle** bezeichnet. Die Stelle bildet demnach eine durch Aufgabenverteilung gewonnene organisatorische Grundeinheit der Unternehmung.

Zum Stellenbegriff fanden wir in der einschlägigen Literatur u. a. folgende Definitionen:

Nordsieck versteht unter der Stelle „das Funktionsgesamt eines Funktionsträgers, losgelöst von der Vorstellung einer

⁵¹⁾ Allerdings treten Ulrich und Staerkle dafür ein, die Personalabteilung bei allen organisatorischen Maßnahmen, die personelle Auswirkungen haben, zur Mitwirkung heranzuziehen.

Vgl. Ulrich, Hans und Staerkle, Robert: Personalplanung, Köln und Opladen 1965, S. 100 ff.

⁵²⁾ Vgl. Kosiol, Erich: Organisation . . . , a. a. O., S. 77 ff.

bestimmten Person und verbunden mit der Vorstellung eines objektivierten, lediglich gedachten Funktionsträgers⁵³⁾.

Böhrs bemerkt zum Stellenbegriff:

„Eine Stelle ist der Ausdruck für das Arbeitsgebiet einer unbekannten Person — Arbeiter oder Angestellter —, der im Rahmen der organisatorischen Stellenbildung bestimmte Aufgaben zur Lösung übertragen worden sind . . .“⁵⁴⁾.

Mellerowicz zufolge wird als Stelle „eine organisatorische Zusammenfassung sachlich oder fachlich zusammengehöriger Aufgaben und Aufgabenträger“ verstanden⁵⁵⁾.

Die Tatsache, daß Stellen auf fiktive Personen hin gebildet werden und ihre konkreten Stelleninhaber überdauern, kommt nach Nordsieck auch im täglichen Sprachgebrauch in Wendungen wie „eine Stelle aufgeben“, „eine Stelle neu besetzen“, „eine offene, freie Stelle“ zum Ausdruck⁵⁶⁾.

Ausführlich beschäftigt sich Kosiol mit dem Stellenbegriff. Bei den in einer Stelle zusammengefaßten Aufgaben handelt es sich für ihn „um die synthetisch vereinigten Stellenaufgaben, die im Hinblick auf einen gedachten Aufgabenträger, aber unabhängig von einer bestimmten Person, also **subjekt-unabhängig**, bestimmt werden. Die **Stelle** als versachlichter Aufgabenkomplex wird damit zum Grundbegriff des organisatorischen Verteilungssystems.“⁵⁷⁾

„Unter einer Stelle soll der personenbezogene Aufgabenkomplex (Teilaufgabengesamt) verstanden werden, der vom Personenwechsel unabhängig ist. Die Stelle ist als synthetische Zusammenfassung von Teilaufgaben zwar auf einen gedanklich angenommenen Aufgabenträger als Erfüllungssubjekt bezogen, indem sie jeweils als **Funktionsbereich** für eine Person gebildet wird; sie ist aber nicht personenabhängig, da sie nicht nach den persönlichen Neigungen oder Fähigkeiten einer Einzelperson gestaltet wird, sondern bei Personenwechsel weiterbesteht.“⁵⁸⁾

⁵³⁾ Nordsieck, Fritz: Rationalisierung der Betriebsorganisation, 2. Auflage, Stuttgart 1955, S. 126.

⁵⁴⁾ Böhrs, Hermann: Organisation des Industriebetriebes, Wiesbaden 1963, S. 108.

⁵⁵⁾ Mellerowicz, Konrad: Betriebswirtschaftslehre der Industrie, Freiburg (Breisgau) 1957, S. 176.

⁵⁶⁾ Nordsieck, Fritz: Die schaubildliche Erfassung und Untersuchung der Betriebsorganisation, 6. Auflage, Stuttgart 1962, S. 27.

⁵⁷⁾ Kosiol, Erich: Organisation . . ., a. a. O., S. 89.

⁵⁸⁾ Kosiol, Erich: Organisation . . ., a. a. O., S. 89 ff.

„Die Bildung organisatorischer Stellen bedeutet eine **Versachlichung der Funktionen**, denn der Sachbereich einer Stelle wird unabhängig von ihrem jeweiligen Träger gesehen. Der Sachbereich geht bei einem Personenwechsel mit seinen Aufgaben auf den neuen Träger über. Der Wechsel der personalen Besetzung wird zu einem wichtigen Kennzeichen für die Eigenständigkeit der Stelle.“⁵⁹⁾

Wir haben Kosiols häufige Hinweise darauf, daß die Stelle rein sachbezogen und unabhängig von ihrem jeweiligen Inhaber zu gestalten sei, bewußt so ausführlich im Wortlaut wiedergegeben, da er hiermit zugleich eine wesentliche organisatorische Voraussetzung jeder Personalplanung anspricht. Auf die Notwendigkeit sachbezogener und die Problematik personenbezogener Stellenbildung für die Personalplanung wird anschließend noch ausführlich einzugehen sein.

Zunächst jedoch noch eine Anmerkung zum eigentlichen Stellenbegriff. Um der begrifflichen Klarheit willen muß genau zwischen „Stelle“ und „Arbeitsplatz“ unterschieden werden. Der Begriff des Arbeitsplatzes schließt stets eine Bindung an einen bestimmten Raum oder Ort ein. Der Arbeitsplatz läßt sich genau lokalisieren, während der Vollzug der die Stelle ausmachenden Aufgaben nicht von vornherein an einen bestimmten Ort gebunden ist.

„Die Stelle braucht selbstverständlich nicht an einen Ort oder Raum gebunden zu sein. Man denke z. B. an die Stelle eines Reisenden, eines Transportarbeiters, eines Truppenführers usw., um zu erkennen, daß dieses Merkmal nicht zum Begriff zu rechnen ist. Auf diesen Tatbestand muß hingewiesen werden, weil durch die Verwechslung der Begriffe Stelle und Arbeitsort vielfach Verwirrung gestiftet und eine unzumutbare Einengung des Begriffes vorgenommen wird.“⁶⁰⁾

Versteht man unter Stelle die Gesamtheit der auf eine gedachte Person hin zusammengefaßten Aufgaben, so ist unter dem Arbeitsplatz der Ort zu verstehen, an dem der Aufgabenvollzug erfolgt und die hierfür evtl. erforderlichen sachlichen Hilfsmittel installiert sind.

⁵⁹⁾ Kosiol, Erich: Organisation . . . , a. a. O., S. 93.

⁶⁰⁾ Nordsieck, Fritz: Rationalisierung . . . , a. a. O., S. 126.

Die genaue Unterscheidung von Stelle und Arbeitsplatz ist für die Personalplanung im Hinblick auf das später noch zu besprechende organisatorische Hilfsmittel der Stellenbeschreibung wesentlich, da in der Praxis die Begriffe Stellenbeschreibung und Arbeitsplatzbeschreibung oft gleichbedeutend verwendet werden. Nach unserer Auffassung ist die Stellenbeschreibung jedoch als umfassender anzusehen. Sie schließt die Arbeitsplatzbeschreibung ein.

311 Stelle als Ansatzpunkt der Personalplanung

Als kleinste personenbezogene Organisationseinheit ist die Stelle der eigentliche Ansatzpunkt jeder Personalplanung. Mit der Bildung von Stellen wird der Personalbedarf der Unternehmung zahlenmäßig (quantitativ) als auch hinsichtlich der zu fordernden Leistungen (qualitativ) festgelegt. Anzahl und Art der bestehenden Stellen bestimmen den Umfang der der Personalplanung gestellten Aufgabe.

312 Formen der Stellenbildung

3121 Sachbezogene Stellenbildung

Stellen werden stets durch die Zusammenfassung von Teilaufgaben auf eine Person hin gebildet. Für die Personalplanung ist es von großer Bedeutung, ob es sich hierbei um eine gedachte, also hypothetische oder um eine konkrete Person handelt.

Wie wir anhand von Zitaten darlegten, empfiehlt die Organisationslehre unbedingt die sachbezogene Stellenbildung. Es wird hierbei von zuvor analysierten Teilaufgaben ausgegangen, die unter dem Gesichtspunkt sachlicher Zweckmäßigkeit zusammengefaßt werden. Für den so gebildeten Aufgabenkomplex (Stelle) ist ein geeigneter Aufgabenträger zu finden.

Allerdings beeinflußt auch ein gedachter Aufgabenträger ohne individuelle Eigenschaften bis zu einem gewissen Grade die Stellenbildung, da die in einer Stelle zusammengefaßten Aufgaben bei „bestimmter Eignung und Ausbildung“ (Böhrs) lösbar sein müssen.

3122 Personenbezogene Stellenbildung

Bei personenbezogener Stellenbildung dagegen ist eine konkrete Person mit einer Fülle individueller Eigenschaften als Aufgabenträger gegeben. Auf diese Person hin werden Teilaufgaben zusammengefaßt. Die Stelle wird dem Betreffenden sozusagen auf den Leib geschneidert, sie erhält individuellen Charakter. Damit aber ist die Austauschbarkeit des Stelleninhabers erschwert, wenn nicht überhaupt in Frage gestellt.

Personenbezogene Stellenbildung ist ganz überwiegend im Bereich der Unternehmensführung und hier wiederum vorwiegend bei den höchsten Führungsstellen einer Unternehmung anzutreffen. Ausführende Aufgaben dagegen werden selten personenbezogen zusammengefaßt⁶¹⁾. Qualifizierte Führungskräfte aber besitzen häufig soviel subjektive Autorität, daß sie sich ihre Stellenaufgaben von vornherein oder im Laufe der Zeit selbst zusammenstellen. Sie ziehen Aufgaben an sich, die ihnen liegen, und stoßen Aufgaben ab, an denen sie kein Interesse haben.

Auf diese Weise entstehen nicht selten heterogene Aufgabenkomplexe, die aber dank der spezifischen Eigenschaften des Stelleninhabers gut gelöst werden, da sie diesem die Möglichkeit zur vollen Entfaltung seiner Fähigkeiten bieten. Schwierigkeiten entstehen erst, wenn der Inhaber einer personenbezogen gebildeten Stelle ersetzt werden muß, denn jetzt ergibt sich die Notwendigkeit, eine Führungskraft zu finden, die diesen heterogenen Aufgabenkomplex zu übernehmen vermag.

Wir erwähnten bereits, daß die personenbezogene Stellenbildung in der Literatur überwiegend abgelehnt wird.

So stellt Höhn fest:

„Die Summe der auf die Person hin organisierten Stellen entspricht nicht dem Bild einer sachgerechten Organisation.“⁶²⁾

Bleicher hält es für ausgeschlossen, den Inhaber einer personenbezogen gebildeten Stelle auszutauschen: „Wird ein Aufgabenbereich nach den besonderen Kenntnissen und Fähigkeiten einer Person gebildet, so kann dies zwar im Augenblick

⁶¹⁾ Vgl. Kosiol, Erich: Organisation . . ., a. a. O., S. 83.

⁶²⁾ Höhn, Reinhard: Stellenbeschreibung . . ., a. a. O., S. 65.

wesentliche organisatorische Vorteile mit sich bringen. Mit dem Ausscheiden der Persönlichkeit aus der Stelle wird diese Organisationsform jedoch unsinnig. Dieser Mangel kann nur durch eine sofortige Umorganisation behoben werden.“⁶³⁾

Ebenso wie Höhn und Bleicher weist auch Urwick auf die Schwierigkeiten hin, die sich bei personenbezogen gebildeten Stellen aus dem Wechsel des Stelleninhabers ergeben: „Kein Mensch kann darin ausgebildet werden, die besonderen Erfahrungen eines anderen zu übernehmen; und doch ist es gerade das, was der Arbeitgeber versuchen muß, wenn Arbeitsgebiete an Menschen angepaßt werden, statt Menschen an Arbeitsgebiete . . . Es ist schon schwierig genug, passende Persönlichkeiten zu finden, um alle verantwortlichen Positionen auszufüllen, wenn die Hälfte der Gleichung „gegeben“ ist, d. h., wenn die Arbeitsbereiche festgelegt sind. Wenn aber sowohl der Arbeitsbereich als auch der Mann ungewiß sind, werden vermutlich nicht zu messende Aufwendungen, Stunden und Tage bei fruchtlosen Diskussionen und durch Unentschlossenheit vergeudet.“⁶⁴⁾

Kosiol⁶⁵⁾ befürwortet, wie schon früher anhand von Zitaten belegt, ganz entschieden eine sachbezogene Stellenbildung, verschließt sich aber auch nicht der Tatsache, daß die personenbezogene Stellenbildung gerade im Bereich der Unternehmensführung ganz wesentliche Vorteile hat, solange der ursprüngliche Stelleninhaber die Stellenaufgaben wahrnimmt.

Schmalenbach schließlich kommt zu dem Ergebnis, daß gerade die Bildung von Führungsstellen ganz überwiegend personenbezogen erfolge: „Wir müssen uns bewußt bleiben, daß zwischen einer theoretischen Organisationslehre und der praktischen Organisation immer eine Kluft besteht, die in der Qualität der verfügbaren Menschen liegt. Die Theorie nimmt auf das vorhandene Menschenmaterial nur so weit Rücksicht, daß zu überlegen ist, was man den Menschen im allgemeinen zutrauen kann. Die Praxis dagegen hat zu erwägen, was man

⁶³⁾ Bleicher, Knut: Grundsätze der Organisation, in: Schnauffer, Erich und Agthe, Klaus (Hrsg.): a. a. O., S. 157.

⁶⁴⁾ Urwick, Lyndall F.: Grundlagen und Methoden der Unternehmensführung, Essen 1961, S. 59 ff.

⁶⁵⁾ Vgl. Kosiol, Erich: Organisation . . ., a. a. O., S. 83 ff.

Herrn Schulze oder Herrn Schmidt zumuten kann und wessen man sich von ihm zu versehen hat.“⁶⁶⁾ Es ist Schmalenbach ohne Zweifel darin zuzustimmen, daß personenbezogene Stellenbildung entgegen der Organisationstheorie in der Praxis nur allzu häufig anzutreffen ist.

Aus dem Gesagten ergibt sich ohne weiteres, daß die Arbeit mit personenbezogen gebildeten Stellen die Arbeit der Personalplanung ganz erheblich erschwert. Die Austauschbarkeit der Stelleninhaber gehört zu den wesentlichsten organisatorischen Voraussetzungen der Personalplanung. Von ihrem Standpunkt aus muß sie daher unbedingt eine streng sachbezogene Stellenbildung fordern.

32 Organisatorischer Aufbau der Unternehmensführung

321 Führungsstellen

Wie eingangs dargelegt wurde, ergibt sich mit der Zusammenfassung von Aufgaben zu Stellen auch eine Differenzierung dieser Stellen nach ihrem Rang. Auf den grundsätzlichen Unterschied von führenden und ausführenden Aufgaben wurde bereits eingegangen. Als gemeinsames Merkmal von Führungsaufgaben, gleichgültig wo sie gestellt sind, erkannten wir es, daß ihre Lösung stets Entscheidungen und Anordnungen erfordert und die Übernahme von Verantwortung bedingt.

Führungsstellen sind demnach auf gedachte — oder auch konkrete — Personen hin zusammengefaßte Komplexe von Führungsaufgaben. Sie sind innerhalb der Führungsorganisation der Unternehmung gegenüber bestimmten anderen Stellen und deren Inhabern mit der Befugnis zum Treffen von Entscheidungen und Anordnungen ausgestattet.

Neben Führungsaufgaben umfassen die meisten Führungsstellen auch noch bestimmte ausführende Aufgaben, also Aufgaben, deren Lösung nicht primär Entscheidungen und Anordnungen erfordert. Allerdings handelt es sich hierbei dann im allgemeinen um ausführende Aufgaben eines besonderen Schwierigkeitsgrades, deren Lösung überdurchschnittliche Kenntnisse und Fähigkeiten erfordert. Damit wird zu-

⁶⁶⁾ Schmalenberg, Eugen: Über Dienststellengliederung im Großbetrieb, Köln und Opladen 1959, S. 18.

gleich deutlich, daß es auch unter den theoretisch gleichrangigen auszuführenden Aufgaben gewisse Rangunterschiede nach dem Schwierigkeitsgrad gibt⁶⁷⁾.

322 Führungssystem als Bestimmungsfaktor der Bildung von Führungsstellen

Für die Bildung von Führungsstellen ist das innerhalb der Unternehmung angewandte Führungssystem von ganz erheblicher Bedeutung. Das Führungssystem legt fest, nach welchen Gesichtspunkten die analysierten Führungsaufgaben zu Führungsstellen zusammengefaßt werden. Zugleich werden damit die Anordnungs- und Informationswege innerhalb der Unternehmung geregelt.

Im wesentlichen unterscheidet die Organisationslehre zwischen zwei Führungssystemen, dem **Liniensystem** und dem **Funktionssystem**, von denen das Liniensystem unter Verwendung bestimmter Elemente des Funktionssystems zum Stab-Linien-System erweitert worden ist.

3221 Liniensystem

Das Liniensystem entspricht dem von Henri Fayol aufgestellten Grundsatz der Einheit der Auftragserteilung (*unité de commandement*). „Für eine Verrichtung jedweder Art darf der Angestellte nur von einem Leiter Befehle empfangen. Dieses ist die Regel von der Einheit der Auftragserteilung.“⁶⁸⁾

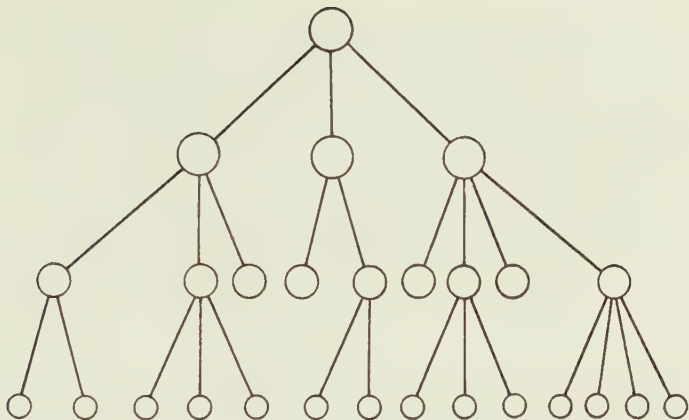
Für jede Stelle innerhalb der Unternehmung gibt es nur eine ihr unmittelbar vorgesetzte Führungsstelle. Der Stelleninhaber empfängt demzufolge nur von einem Vorgesetzten Anordnungen und ist auch nur diesem unmittelbar verantwortlich. Er ist durch nur eine Anordnungslinie mit der nächsthöheren Führungsebene verbunden. „Ein einheitlicher Befehlsweg von der obersten Instanz bis zu dem letzten Auftragsempfänger gewährleistet hier die Einheitlichkeit der Auftragserteilung.“⁶⁹⁾ Unsere graphische Darstellung⁷⁰⁾ verdeutlicht den klaren und übersichtlichen Aufbau des Liniensystems.

⁶⁷⁾ Vgl. Acker, Heinrich B.: Organisationsstruktur, a. a. O., S. 139.

⁶⁸⁾ Fayol, Henri: Allgemeine und industrielle Verwaltung, München und Berlin 1929, S. 22.

⁶⁹⁾ Mellerowicz, Konrad: Grundlagen der betriebswirtschaftlichen Organisation, in: Schnauffer, Erich und Agthe, Klaus (Hrsg.): a. a. O., S. 19.

⁷⁰⁾ Graphische Darstellungen der Führungssysteme nach Ulrich, Hans: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, Bern 1949, S. 125 ff.



Für die Bildung von Führungsstellen besagt das Liniensystem, daß alle auf eine nachgeordnete Stelle bezogenen Führungsaufgaben nur bei **einer** Führungsstelle der nächsthöheren Führungsebene zusammengefaßt werden dürfen. Mellerowicz bezeichnet das Liniensystem daher als den Organisationstyp der organisatorischen Zentralisation⁷¹⁾.

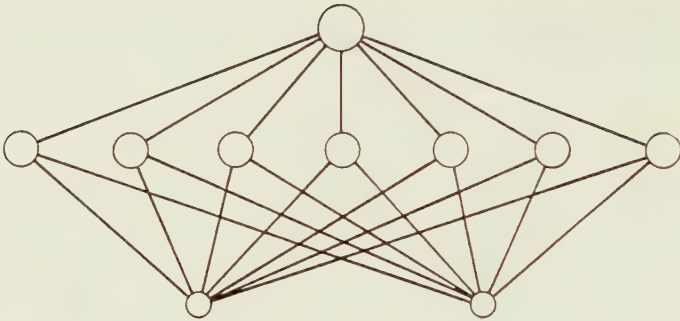
Für die Personalplanung ergibt sich aus dem Liniensystem, daß für die Unternehmensführung umfassend ausgebildete Führungskräfte benötigt werden, die in der Lage sind, alle bei den einzelnen Führungsstellen zusammengefaßten, unter Umständen heterogenen Führungsaufgaben wahrzunehmen.

3222 Funktionssystem

Das Funktionssystem verzichtet bewußt auf die von Fayol geforderte Einheit der Auftragserteilung. Die einzelne nachgeordnete Stelle erhält ihre Anordnungen nicht von einer, sondern von mehreren Führungsstellen der nächsthöheren Führungsebene, von denen jede einzelne auf die Lösung bestimmter Führungsaufgaben spezialisiert ist. Jede nachgeordnete Stelle ist folglich mit mehreren übergeordneten Stellen durch jeweils eine Anordnungslinie verbunden. Kosiol⁷²⁾ spricht daher von einem Mehrliniensystem.

⁷¹⁾ Vgl. Mellerowicz, K.: Grundlagen . . . , a. a. O., S. 19.

⁷²⁾ Vgl. Kosiol, Erich: Organisation . . . , a. a. O., S. 113.



Der Gedanke des Funktionssystems findet sich erstmals bei Taylor⁷³⁾, der sogenannte Funktionsmeister vorschlägt. „Taylor hat diese Organisationsform für die Meister und Arbeiter angewandt. Sie ist in der Praxis gar nicht oder höchst selten für eine ganze Unternehmung durchgeführt worden. Man kann sich dies auch kaum vorstellen, weil damit im Grunde die Auflösung der gesamten Unternehmungsorganisation gegeben wäre.“⁷⁴⁾ Dagegen stellt Böhrs allerdings fest: „In der Tat ist in der Industrie die Tendenz zur reinen funktionalen Arbeitsteilung seit Taylor . . . stark ausgeprägt.“⁷⁵⁾

Für die Bildung von Führungsstellen resultiert aus dem Funktions- oder Mehrliniensystem die Notwendigkeit, die auf eine nachgeordnete Stelle bezogenen Führungsaufgaben bei mehreren Führungsstellen der nächsthöheren Führungsebene zusammenzufassen. Entsprechend bezeichnet Mellerowicz dieses System als Typ der organisatorischen Dezentralisation und Spezialisierung⁷⁶⁾.

Die Personalplanung hat bei reinem Funktionssystem davon auszugehen, daß die Unternehmensführung hochspezialisierte Führungskräfte erfordert, von denen jede nur wenige homogene Führungsaufgaben zu lösen braucht.

⁷³⁾ Vgl. Taylor, Frederick W.: Shop Management, New York-London 1911, S. 98 ff., zitiert bei: Adamowsky, Siegmund: Die Organisation der Fertigung, in: Schnauffer, Erich, und Agthe, Klaus (Hrsg.): a. a. O., S. 711.

⁷⁴⁾ Arbeitskreis Dr. Krahe der Schmalenbach-Gesellschaft: Unternehmensorganisation, 4. Auflage, Köln und Opladen 1963, S. 28.

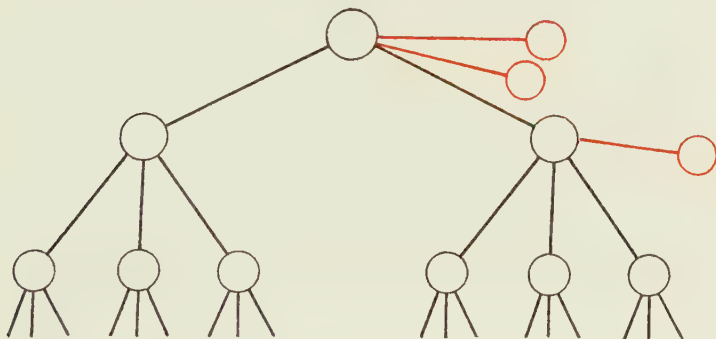
⁷⁵⁾ Böhrs, Hermann: a. a. O., S. 123.

⁷⁶⁾ Vgl. Mellerowicz, Konrad: Grundlagen . . ., a. a. O., S. 19.

3223 Stab-Linien-System

Als Führungssystem ist das Stab-Linien-System im Grunde ein reines Liniensystem. Die Einheit der Auftragserteilung wird streng gewahrt, jede nachgeordnete Stelle empfängt nur von einer übergeordneten Stelle Anordnungen und ist auch nur dieser verantwortlich.

Aus dem Funktionssystem ist in das Stab-Linien-System der Gedanke übernommen worden, bei den Führungsstellen bestimmte Aufgaben, und zwar insbesondere die Aufgaben der Entscheidungsvorbereitung, auszugliedern und besonderen Führungshilfsstellen — Stabsstellen — zu übertragen.

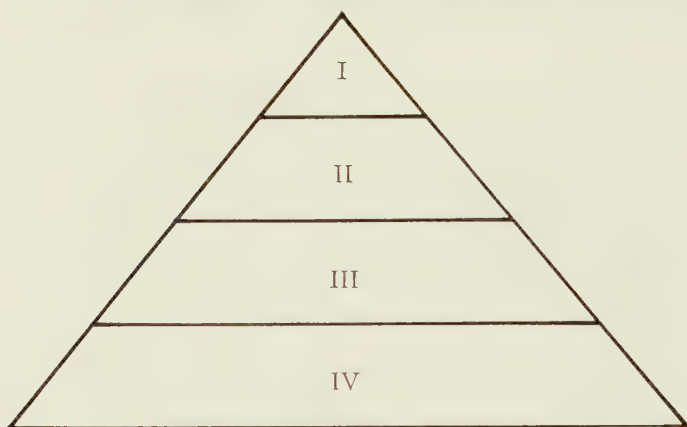


323 Differenzierung der Führungsstellen nach ihrem Rang

Wir gingen schon früher ausführlich auf die Tatsache ein, daß nicht nur zwischen Stellen mit führenden und ausführenden Aufgaben ein grundsätzlicher Rangunterschied besteht, sondern daß sich auch die Führungsstellen innerhalb der Unternehmensführung hierarchisch gliedern. In diesem Zusammenhang haben wir auch die angewandten Gliederungsmerkmale — Anordnungsbefugnis, Entscheidungsbefugnis und Ausmaß der Verantwortung — besprochen. Wir dürfen an dieser Stelle vielleicht noch nachtragen, daß diese Merkmale nach Acker⁷⁷⁾ letztlich Ausdruck der Wichtigkeit sind, die den in der einzelnen Stelle zusammengefaßten Aufgaben im Hinblick auf die Erreichung des Unternehmenszieles beizumessen ist.

⁷⁷⁾ Vgl. Acker, Heinrich B.: a. a. O., S. 137.

Führungsstellen gleichen Ranges gliedern sich innerhalb der Führungshierarchie einer Unternehmung zu sogenannten Führungsebenen. Den Veröffentlichungen des Deutschen Institutes zur Förderung des industriellen Nachwuchses entnehmen wir die folgende Darstellung einer hierarchisch gegliederten Unternehmensführung, der sogenannten Führungspyramide⁷⁸⁾. Eine diese Darstellung ergänzende Zusammenfassung der den einzelnen Führungsebenen gestellten Aufgaben sowie ihrer typischen Merkmale stellen wir unseren Ausführungen über die Stellenbeschreibung voran.



I -- Unternehmer*

III -- Mittlere Führungskräfte

II -- Obere Führungskräfte

IV -- Untere Führungskräfte

* Vgl. Fußnote S. 49, 2

Als Folge dieser Ranggliederung, auch innerhalb der Unternehmensführung, stehen alle Stellen einer Unternehmung in einem Verhältnis der Überordnung, Gleichordnung und Unterordnung zu anderen Stellen. Ausnahmen bilden die Führungsstellen der obersten Unternehmensführung, für die es nur untergeordnete Stellen gibt (die ihnen evtl. noch übergeordneten Aufsichtsorgane rechnen wir nicht zur Unter-

⁷⁸⁾ Deutsches Institut zur Förderung des industriellen Führungsnachwuchses: Führungskräfte fördern: Wie? Wo? Wann?, Januar — März 1960, S. 4

nehmensführung), sowie die — allerdings zahlreichen — ausführenden Stellen, für die es nur über- und gleichgeordnete Stellen gibt.

324 Höhe und Breite der Führungspyramide

Die Anzahl der Führungsstellen und damit der Umfang der der Personalplanung im Bereich der Unternehmensführung gestellten Aufgabe wird von der Höhe und Breite der Führungspyramide bestimmt.

Die Breite der Führungspyramide hängt von der Beantwortung der Frage ab, wieviel Stellen jeweils von einer übergeordneten Stelle — Liniensystem vorausgesetzt — geführt werden können. In der angelsächsischen Literatur ist für diesen Sachverhalt der Terminus „span of control“ (Kontrollspanne) üblich. „Die Ansichten über die Zahl der Stellen (Personen), die von einer Leitungsstelle (einem Vorgesetzten) noch wirkungsvoll geleitet werden können, gehen auseinander. Eine Leitungsspanne von 3 bis 25 Stellen wird als normal angesehen, wobei darauf hingewiesen wird, daß sie sich auf den oberen Stufen der Leitungshierarchie gegen 3 Unterstellte bewegt, während sie auf den unteren Leitungsstufen zwischen 8 und 25 Untergebenen liegen kann.“⁷⁹⁾

Gasser nennt für die einzelnen Führungsebenen exakte Kontrollspannen: Einer Führungsstelle der untersten Führungsebene können 15 bis 25 ausführende Stellen unterstellt sein, zwischen 4 und 7 Führungsstellen lassen sich unter einer übergeordneten Führungsstelle zusammenfassen, wobei die Kontrollspanne nach oben hin immer schmaler wird. Der obersten Unternehmensführung schließlich sollten nur bis zu 4 Führungsstellen der zweiten Ebene unterstellt sein.⁸⁰⁾

Im militärischen Bereich hat die Frage der Kontrollspanne schon wesentlich früher eine Rolle gespielt als in der wirtschaftlichen Unternehmung. Hier galten lange Zeit und gelten in etwa auch heute noch folgende Kontrollspannen: Eine Gruppe als kleinste ständige Einheit umfaßt 10 bis 12 Mann,

⁷⁹⁾ Kosiol, Erich: a. a. O., S. 108.

⁸⁰⁾ Vgl. Gasser, Christian: Die optimale Organisationsstruktur, in: Industrielle Organisation, 12. Jahrgang 1952, S. 325.

3 bis 5 Gruppen bilden einen Zug, 3 bis 4 Züge bilden eine Kompanie usw. Unter heutigen Gefechtsbedingungen werden allerdings von Fall zu Fall wesentlich kleinere Einheiten gebildet, aber für die besondere Situation einer kämpfenden Truppe gibt es in der wirtschaftlichen Unternehmung wohl doch keine Parallele.

Ulrich⁸¹⁾ vertritt die Auffassung, daß die ältere Organisationsliteratur die Frage der Kontrollspanne zu einfach gesehen und zu schematisch gelöst habe. Daher seien die von ihr erarbeiteten, in präzisen Zahlen ausgedrückten Kontrollspannen auch nur als Faustregel anzusehen. Insbesondere sei bei der Erörterung dieser Frage zu sehr davon ausgegangen worden, daß Kontrolle auf allen Führungsebenen gleichermaßen direkte und ständige Überwachung des laufenden Leistungsvollzuges bedeute. Das sei aber nur für die unterste Führungsebene, also für die Überwachung der ausführenden Kräfte, zutreffend. Auf den höheren Führungsebenen stelle sich die Frage nach der Kontrollspanne anders und komplexer. Einerseits seien hier Untergebene zu überwachen, die ihrerseits auch Führungskräfte seien und denen gegenüber eine mehr indirekte Kontrolle in Form von Ergebnisbewertungen angebracht sei. Andererseits werde die Kontrollspanne bei steigendem Rang der Führungsstelle immer mehr durch andere Aufgaben, die ihr Inhaber neben seinen Kontrollaufgaben zu erfüllen habe, eingeengt. Damit sei die Kontrollspanne, die der Inhaber einer höheren Führungsstelle bewältigen könne, nicht zuletzt von seiner individuellen Führungs- und Kontrolltechnik abhängig.

Ulrich kommt zu dem Ergebnis, daß die Kontrollspanne von einer größeren Anzahl von Faktoren bestimmt werde, als man bisher berücksichtigt habe. „Dazu gehören vor allem die in den beteiligten Personen liegenden menschlichen Gegebenheiten, der von der obersten Unternehmungsleitung gewollte Führungsstil in der Unternehmung, die Ranghöhe des betreffenden Vorgesetzten, die Zusammensetzung seines Aufgabenbereiches, dessen Zusammenhang mit anderen Aufgabenbereichen und anderes mehr.“⁸²⁾

⁸¹⁾ Vgl. Ulrich, Hans: Kontrollspanne und Instanzenbau, in: Schnauffer, Erich und Agthe, Klaus (Hrsg.): a. a. O., S. 276 ff.

⁸²⁾ Ulrich, Hans: Kontrollspanne . . . , a. a. O., S. 287.

Von der Breite der Kontrollspanne hängt, wie gesagt, die Breite der einzelnen Führungsebenen, d. h. die Anzahl der auf einer Führungsebene benötigten Führungsstellen ab. Hieraus wiederum resultiert die Anzahl der erforderlichen Führungsebenen, also die Höhe der Führungspyramide. Acker⁸³⁾ rechnet bei kleinen Unternehmen mit zwei, bei mittleren Unternehmen mit drei und bei Großunternehmen mit vier bis sechs Führungsebenen, Faßbender⁸⁴⁾ setzt für mittlere Unternehmen vier, für Großunternehmen bis zu sieben Führungsebenen an.

Es ist in diesem Zusammenhang zu berücksichtigen, daß mit zunehmender Anzahl der Führungsebenen auch die Probleme des Kommunikationsflusses, d. h. der Weitergabe von Anordnungen von oben nach unten (down the line) sowie von Informationen von unten nach oben (up the line), zunehmen. Im Interesse einer straffen Führung der Unternehmung wird die oberste Unternehmensführung daher im allgemeinen bestrebt sein, mit wenigen Führungsebenen auszukommen.

Es wird noch darzulegen sein, daß die Personalplanung im Gegensatz dazu unter Umständen an einer stark differenzierten Führungshierarchie interessiert sein kann, da sich hiermit die Möglichkeiten der unternehmenseigenen Förderung des Führungsnachwuchses verbessern.

33 Unternehmensführung als Bestimmungsfaktor des absoluten Personalbedarfs

Die Anzahl der in der Führungsorganisation einer Unternehmung zusammengefaßten Führungsstellen bestimmt die der Personalplanung gestellte Aufgabe in quantitativer Hinsicht, denn sie gibt den absoluten zahlenmäßigen Bedarf an Führungskräften wieder.

Die Gesamtheit der in Führungsstellen zusammengefaßten Aufgaben umgrenzt die der Personalplanung gestellte Aufgabe in qualitativer Hinsicht und bestimmt damit zugleich den absoluten qualitativen Personalbedarf.

Als konkrete, der Personalplanung innerhalb einer Planungsperiode gestellte Aufgabe kann ein alle Führungsstellen gleichzeitig umfassender Personalbedarf allerdings wohl nur bei

⁸³⁾ Vgl. Acker, Heinrich B.: Organisationsstruktur, a. a. O., S. 137.

⁸⁴⁾ Vgl. Faßbender, Siegfried: a. a. O., S. 31.

Gründung einer Unternehmung auftreten. In einer bestehenden Unternehmung ist ein Teil der Führungsstellen stets besetzt, so daß schon der für eine Planungsperiode ermittelte quantitative Bedarf kaum der Summe aller Führungsstellen entsprechen dürfte.

4 Organisatorische Hilfsmittel der Personalplanung

Von der bestehenden Führungsorganisation ausgehend und damit auf den gegebenen organisatorischen Grundlagen aufbauend, bedient sich die Personalplanung bei der Lösung ihrer Aufgaben bestimmter organisatorischer Hilfsmittel.

Im wesentlichen sind hier drei organisatorische Hilfsmittel der Personalplanung zu nennen:

1. Stellenbesetzungsplan,
2. Stellenbeschreibung,
3. Personalbeurteilung.

41 Stellenbesetzungsplan

Der von der Personalplanung benutzte Stellenbesetzungsplan ist eine ihren Zwecken entsprechende Abwandlung des üblichen Organisationsplanes (Stellenplanes) der Unternehmung. Er erfaßt alle innerhalb der Unternehmensführung bestehenden Führungsstellen, nach Aufgabengebieten und Führungsebenen gegliedert, und stellt sie graphisch in Form von Rechtecken oder Quadraten dar, in die der Personalplanung dienliche Texte und Symbole eingetragen werden.

Diese Texte und Symbole ergeben sich im wesentlichen aus der Erstellung und Anwendung der Stellenbeschreibung und Personalbeurteilung. Zusammen mit der Besprechung dieser beiden anderen organisatorischen Hilfsmittel der Personalplanung werden wir den Stellenbesetzungsplan entwickeln.

42 Stellenbeschreibung

Für die Personalplanung ist die genaue Kenntnis der Stel lenaufgaben und Stellenanforderungen aller Führungsstellen unabdingbare Voraussetzung einer erfolgreichen Planungsarbeit. Zweck einer der Personalplanung dienenden Stellen-

beschreibung ist es daher vor allen Dingen, Aufgaben und Anforderungen aller in die Planung einbezogenen Stellen zu erfassen.

Ein erster Überblick über Aufgaben und Anforderungen einer Führungsstelle läßt sich bereits aus ihrer Einordnung in eine der Führungsebenen der Führungsorganisation gewinnen, da für die einzelnen Ebenen ganz bestimmte Aufgaben- und Anforderungsmerkmale typisch sind. Entsprechende Zusammenstellungen, die meistens nur geringfügig voneinander abweichen, finden sich in der Fachliteratur in größerer Zahl. Wir übernehmen hier die nach unserer Auffassung sehr zweckmäßige Gliederung des Deutschen Institutes zur Förderung des industriellen Nachwuchses⁸⁵⁾.

I. Unternehmer⁸⁶⁾

Kennzeichen:

Träger der unternehmenspolitischen Entschlüsse und der letzten Verantwortung für die Durchführung.

II. Obere Führungskräfte

1. Kennzeichen

Stellung unmittelbar unter dem Unternehmer. Träger allgemeinen Auftrags in der Durchführung der festgelegten Unternehmenspolitik. Träger der Verantwortung für die Durchführung des allgemeinen Auftrages („Linie“) oder leitende Träger zentraler Spezialaufgaben ohne oder nur mit mittelbarer Exekutive („Stab“).

2. Aufgabe

- a) Weitgehend selbständige Führung eines oder mehrerer Hauptarbeitsgebiete,
- b) Beratung des Unternehmers, Vorbereitung von Unternehmensentscheidungen.

3. Anforderungen

Fähigkeit, den weitgespannten Verantwortungsbereich im Rahmen der unternehmenspolitischen Notwendigkeiten und

⁸⁵⁾ Deutsches Institut zur Förderung des industriellen Führungsnachwuchses: a. a. O., S. 4 ff.

⁸⁶⁾ Der Begriff des Unternehmers ist in diesem Zusammenhang gleichzusetzen mit dem von uns verwendeten Begriff der obersten Unternehmensführung.

Möglichkeiten zu führen. Erforderlich z. B. hohe dispositive Fähigkeiten in bezug auf Planung, Organisation, Verwaltung und Kontrolle. Fähigkeit der Menschenführung, hohes Verantwortungsbewußtsein, hervorragende Spezialkenntnisse.

III. Mittlere Führungskräfte

1. Kennzeichen

Träger speziellen Auftrags mit umfassendem Verantwortungsbereich. Träger der Verantwortung für die Durchführung des speziellen Auftrages durch nachgeordnete Führungskräfte („Linie“)

oder

Bearbeitung von Spezialaufgaben als ständige Funktion ohne wesentliche Exekutive („Stab“).

2. Aufgabe

- a) Führung eines Sachgebietes (Teil eines Hauptarbeitsgebietes),
- b) Einsatz und Überwachung der Führungskräfte der Unterstufe.

3. Anforderungen

Fähigkeit, den engeren Verantwortungsbereich im Rahmen der sachlichen und persönlichen Gegebenheiten zu führen. Erforderlich z. B. dispositive Fähigkeiten in bezug auf Planung, Organisation, Verwaltung und Kontrolle. Fähigkeit der Menschenführung, Mut zur Verantwortung, Spezialkenntnisse.

IV. Untere Führungskräfte

1. Kennzeichen

Träger von Aufträgen mit begrenztem Verantwortungsbereich, in der Regel ohne Untergebene mit Führungsbefugnis.

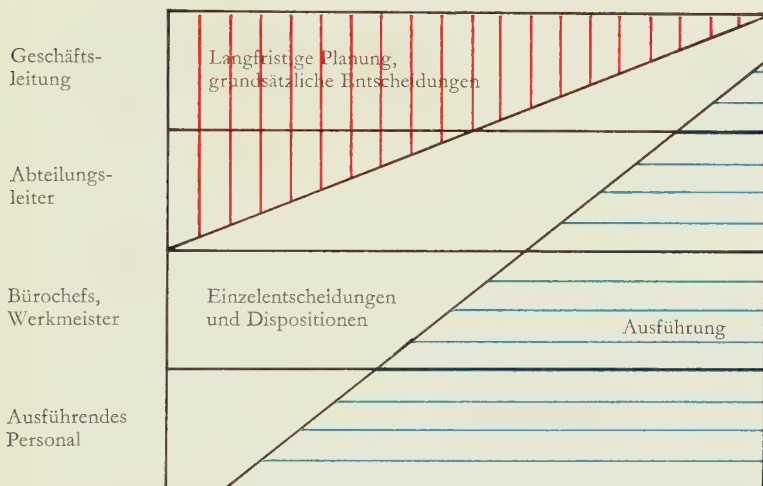
2. Aufgabe

Einsatz, Anleitung und Überwachung des Personenkreises, der lediglich ausführend arbeitet.

3. Anforderungen

Fähigkeit zur Menschenführung im ständigen Kontakt mit den ausführenden Arbeitskräften, fachliche Beherrschung der beaufsichtigten Arbeit.

Hinsichtlich der den einzelnen Führungsebenen gestellten Aufgaben wird diese Übersicht durch die folgende graphische Darstellung ergänzt:⁸⁷⁾



Außer einer allgemeinen Kenntnis der für die einzelnen Führungsebenen typischen Aufgaben und Anforderungen benötigt die Personalplanung jedoch, wie bereits erwähnt, noch wesentlich genauere Informationen über jede einzelne in die Planung einbezogene Stelle. Diese Informationen müssen ihr in Form von Stellenbeschreibungen zur Verfügung gestellt werden.

„Die Planung des qualitativen Personalbedarfs kann nur in dem Umfang ihre Aufgaben zutreffend lösen, in dem ihr genaue Unterlagen bezüglich der Arbeitsanforderungen zur Verfügung stehen.“⁸⁸⁾

Die Stellenbeschreibung wird in der Literatur auch als Arbeitsbeschreibung⁸⁹⁾ oder — wie oben begründet, nach unserer Auffassung unzutreffend — als Arbeitsplatzbeschreibung bezeichnet. Wir verstehen hierunter die schriftliche Fixierung des

⁸⁷⁾ Schwarz, Horst: Die Organisation der Unternehmensleitung, in: Schnauffer, Erich und Agthe, Klaus (Hrsg.): a. a. O., S. 601.

⁸⁸⁾ Marx, August: a. a. O., S. 50.

⁸⁹⁾ Vgl. Nutzhorn, Horst: Leitfaden der Arbeitsanalyse, Bad Harzburg 1964, S. 5 ff.

sachlichen Stelleninhaltes (Kosiol), d. h. aller die Stelle als personenbezogene organisatorische Einheit betreffenden Informationen.

421 Gewinnung der Stellenbeschreibung

Die Stellenbeschreibung wird durch Stellen- oder Arbeitsanalyse gewonnen, einen Vorgang, der nach Trebeck die „systematische Beschreibung eines Arbeitsplatzes und seiner Arbeitsvorgänge sowie jener Anforderungen . . . , die der mit der Arbeit betraute Mensch zu erfüllen hat,“ umfaßt⁹⁰⁾.

Die Meinungen darüber, wer mit der Erarbeitung von Stellenbeschreibungen beauftragt werden soll, gehen in der Literatur auseinander. So empfiehlt Nutzhorn⁹¹⁾ z. B., einen neutralen Unternehmensberater einzuschalten, während Höhn⁹²⁾ die Stellenanalyse durch unternehmenseigene Kräfte befürwortet. Die Stellenanalyse ist nicht Gegenstand der vorliegenden Arbeit. Wir verweisen hierzu auf die einschlägige Fachliteratur. Insbesondere Höhn befaßt sich in dem oben angeführten Werk sehr eingehend mit allen die Erarbeitung von Stellenbeschreibungen betreffenden Fragen.

Dagegen müssen wir uns mit der Stellenbeschreibung unter dem Gesichtspunkt befassen, welche Anforderungen die Personalplanung an diese Hilfsmittel zur Lösung der ihr gestellten Aufgaben richten muß.

422 Aufbau der Stellenbeschreibung

Stellenbeschreibungen werden, um sie vergleichbar zu machen, für alle Stellen innerhalb einer Unternehmung nach den gleichen Gesichtspunkten angelegt. Sie sollten, um für Zwecke der Personalplanung geeignet zu sein, auf jeden Fall die drei folgenden Komplexe umfassen:

1. organisatorische Merkmale der Stelle,
2. Stellenaufgaben,
3. Stellenanforderungen.

⁹⁰⁾ Trebeck, R.: Die Arbeitsanalyse als Grundlage der Arbeitsgestaltung, der Auswahl und Ausbildung von Mitarbeitern und der Arbeitsbewertung, in: Lersch, Ph., Sander, E., Thomae, H.: Handbuch der Psychologie, Band 9: Betriebspsychologie, Göttingen 1961, S. 202.

⁹¹⁾ Vgl. Nutzhorn, Horst: a. a. O., S. 64.

⁹²⁾ Vgl. Höhn, Reinhard: Stellenbeschreibung . . . , a. a. O., S. 123.

4221 Organisatorische Merkmale der Stelle

Diese Merkmale charakterisieren die Stelle als organisatorische Einheit. Bei der Beschreibung von Führungsstellen ist hier besonderer Wert auf diejenigen Merkmale zu legen, die den Ort der Stelle innerhalb der Führungsorganisation einer Unternehmung kennzeichnen. Für ausführende Stellen dagegen sind, vom Unterstellungsverhältnis abgesehen, andere Merkmale von größerer Bedeutung: Lage des Arbeitsplatzes, Ausstattung des Arbeitsplatzes mit Arbeitsmitteln usw.

Im einzelnen sollten Stellenbeschreibungen von Führungsstellen folgende organisatorische Merkmale enthalten:

1. Stellennummer,
2. Stellenbezeichnung

Es ist wünschenswert, daß die Stellenbezeichnungen der Führungsstellen eine klare und für die gesamte Unternehmung einheitliche Rangordnung der Führungskräfte widerspiegeln⁹³⁾. Damit werden den Nachwuchskräften die innerhalb der Unternehmung bestehenden Aufstiegsmöglichkeiten vor Augen geführt. Die ihrem Rang nach klar gegliederten Stellen bilden für sie die sogenannte Karrierehierarchie.

Zugleich beugen klare, die Rangordnung wiedergebende Stellenbezeichnungen der durchaus unerwünschten Erhebung anderer Merkmale zu informellen Statussymbolen vor. Die betriebssoziologische Fachliteratur kennt eine Vielzahl von Beispielen für diesen Vorgang.

Ausgesprochen verfehlt ist es unseres Erachtens, die Formen der handelsrechtlichen Vertretungsvollmacht zur Kennzeichnung des Ranges von Führungsstellen und ihrer Inhaber zu verwenden. Die Erteilung von Prokura oder Handlungsvollmacht sollte rein funktionellen Charakter haben und nur davon abhängig gemacht werden, ob eine handelsrechtliche Vollmacht zur Erfüllung bestimmter Stellenaufgaben erforderlich ist oder nicht. Bei richtiger Handhabung muß es möglich sein, die gleiche Form der Vertretungsvollmacht an Führungskräfte auf verschiedenen Führungsebenen zu erteilen bzw. von einer Erteilung überall dort, wo die sachlichen Voraussetzungen fehlen, ganz abzusehen.

⁹³⁾ Vgl. Friedrichs, Hans: Probleme und Möglichkeiten einer gegliederten Rangordnung im Betrieb, in: Mensch und Arbeit, 15. Jahrgang, 1963, S. 10 ff.

In der Praxis der Unternehmen ist bedauerlicherweise die entgegengesetzte Tendenz zu beobachten. Aus reinen Prestigegründen fordern häufig sogar technische Führungskräfte, die die Unternehmung so gut wie nie rechtswirksam zu vertreten haben, die Erteilung von Prokura, wenigstens aber von Handlungsvollmacht.

3. Aufstiegsvoraussetzungen der Stelle

Hierunter sind nicht die spezifischen Anforderungen zu verstehen, die die jeweilige Führungsstelle als solche an ihren Inhaber richtet. Nicht selten kennen Unternehmen, die ihren Führungsnachwuchs selbst heranbilden, laufbahnähnliche Aufstiegslinien⁹⁴⁾. Für die Einnahme bestimmter Führungsstellen ist etwa eine vorhergehende Tätigkeit in bestimmten anderen Führungs- und/oder Stabsstellen erwünscht oder sogar verbindlich vorgeschrieben.

Für die Personalplanung ist dieser Gliederungspunkt der Stellenbeschreibung von Bedeutung, da er Aufschluß über den Personenkreis gibt, aus dem ein künftiger Inhaber einer bestimmten Führungsstelle seinem bisherigen Werdegang nach kommen kann oder muß. Wird für eine Stelle langfristig eine bestimmte Nachwuchskraft eingeplant, so läßt sich anhand der unter diesem Gliederungspunkt festgelegten Aufstiegslinie die auf die Übernahme der Stellenaufgaben vorbereitende Förderung steuern.

4. Aufstiegsmöglichkeit von der Stelle aus

Eine Aussage darüber, welche Aufstiegsmöglichkeiten sich dem Inhaber einer Stelle bieten, sollte zumindest in allen Beschreibungen unterer und mittlerer Führungsstellen sowie gleichrangiger Stabsstellen enthalten sein. Sie gibt der Personalplanung wie auch dem Stelleninhaber selbst Aufschluß darüber, für welche Stellen der nächsthöheren Führungsebene er unter Umständen in Betracht kommt.

Häufig ist es allerdings nicht möglich und vielleicht auch gar nicht erwünscht, unter diesem Gliederungspunkt ganz bestimmte Stellen der nächsthöheren Ebene zu benennen. Für die Personalplanung wie für den Stelleninhaber selbst ist es

⁹⁴⁾ Vgl. Nutzhorn, Horst: a. a. O., S. 15.

wahrscheinlich wichtiger zu wissen, in welcher Richtung er sich mit der Übernahme einer bestimmten Stelle spezialisiert, auf welche ungefähre Aufstiegslinie er sich festlegt.

Die beiden zuletzt besprochenen Gliederungspunkte der Stellenbeschreibung geben also Auskunft darüber, wie die Aufstiegslinien zu bzw. von der beschriebenen Stelle aus verlaufen.

5. Unterstellungen

Hier ist festzuhalten, welcher übergeordneten Führungsstelle (Stellennummer und Stellenbezeichnung) der Inhaber der beschriebenen Stelle unterstellt ist.

Wir erwähnten bereits, daß es im Liniensystem für jede Stelle nur eine unmittelbar übergeordnete Stelle geben kann. Im Funktionssystem dagegen wäre zwischen einer disziplinarischen sowie einer oder mehreren fachlichen Unterstellungen zu unterscheiden.

6. Überordnung

Dieser Gliederungspunkt gibt Auskunft darüber, gegenüber welchen nachgeordneten Stellen (Stellennummern und Stellenbezeichnungen) der Inhaber einer Führungsstelle Führungsaufgaben zu erfüllen hat. Zweckmäßigerweise sollte dabei zwischen nachgeordneten Linienstellen und nachgeordneten Stabsstellen unterschieden werden.

7. Stellvertretung

Die Frage der Stellvertretung ist in jeder Stellenbeschreibung in zweifacher Hinsicht zu regeln: Zum einen ist festzulegen, durch wen der Inhaber der beschriebenen Stelle bei Verhinderung vertreten wird. Zum anderen ist festzulegen, wen der Inhaber der beschriebenen Stelle erforderlichenfalls zu vertreten hat.

Stellvertretung ist eine der Möglichkeiten, Nachwuchskräfte auf die Übernahme von Führungsaufgaben vorzubereiten. Die Kenntnis der für die Stellvertretung getroffenen Regelung ist daher für die Personalplanung von Belang.

8. Sonstige organisatorische Merkmale

Zur Vervollständigung der organisatorischen Merkmale sollte die Art der mit der beschriebenen Stelle verbundenen handelsrechtlichen Vertretungsvollmacht vermerkt werden. Daß sie nicht die den Rang der Stelle kennzeichnende Stellenbezeichnung ersetzen darf, begründeten wir bereits.

Genaue Beschreibungen des Arbeitsplatzes nach Lage und Ausstattung mit Arbeitsmitteln sind für die Zwecke der Personalplanung im Bereich der Unternehmensführung entbehrlich. Gliedert sich das Unternehmen in mehrere räumlich getrennte Betriebe, Verkaufsniederlassungen oder dergleichen, so ergibt sich wahrscheinlich bereits aus Stellennummer und Stellenbezeichnung, zu welchem Unternehmensteil die beschriebene Führungsstelle gehört und an welchem Ort ihr Inhaber seinen Aufgaben nachzugehen hat.

4222 Stellenaufgaben

Zur Beschreibung der Stellenaufgaben sind nach Nutzhorn⁹⁵⁾ im Verlauf der Stellenanalyse zwei Fragen zu stellen:

Was wird gearbeitet? — Aus der Beantwortung dieser Frage ergibt sich die Beschreibung der Stellenaufgabe.

Wie wird gearbeitet? — Durch die Beantwortung dieser Frage werden detaillierte Darstellungen aller zur Lösung der Stellenaufgaben erforderlichen Einzelverrichtungen gewonnen.

Im Rahmen der Beschreibung von Führungsstellen kann es auf die zweite Frage — Wie wird gearbeitet? — unseres Erachtens im allgemeinen keine Antwort geben.

Es liegt im Wesen der Führung, daß sie überwiegend dort erforderlich wird, wo außergewöhnliche, von der Regel abweichende Situationen eintreten. Regelmäßig wiederkehrende Situationen dagegen bedürfen nur einmal der Entscheidung und Anordnung, danach nur noch der Kontrolle.

Da Führungstätigkeit durch immer neue Situationen ausgelöst wird, muß sie auch — der jeweiligen Lage angepaßt — ausgeübt werden. Es läßt sich nicht verbindlich festlegen und beschreiben, wie der gedachte Inhaber einer Führungsstelle in allen ihm möglicherweise begegnenden Lagen zu entscheiden hat.

Hinzu kommt, daß das ‚Wie‘ jeder Führung weitgehend durch die Persönlichkeit des Führenden, durch seinen individuellen Führungsstil geprägt wird. Bereits aus diesem Grunde ist es nicht möglich, die Lösung von Führungsaufgaben, von der Person des Führenden losgelöst, vorzuschreiben. Kein Unternehmen kann daran interessiert sein, auf diese Weise die Eigen-

⁹⁵⁾ Vgl. Nutzhorn, Horst: a. a. O., S. 17.

initiative seiner Führungskräfte einzuengen. Das ‚Wie‘ der Führung sollte im Rahmen allgemeiner Führungsrichtlinien den Führungskräften überlassen bleiben.

Bei der Beschreibung von Führungsstellen wird man sich daher auf die Beantwortung der zuerst gestellten Frage, also auf eine Niederlegung der die Stelle ausmachenden Teilaufgaben, beschränken. Dabei ist zwischen eigentlichen Führungsaufgaben und der Stelle außerdem zugeordneten ausführenden Aufgaben genau zu unterscheiden.

In diesem Zusammenhang weist Höhn⁹⁶⁾ auf einen in der Praxis tatsächlich oft zu beobachtenden Fehler hin. Die Summe der Aufgaben eines bestimmten Aufgabenbereiches — z. B. einer Abteilung — ist nicht identisch mit den Stellenaufgaben der diesem Bereich übergeordneten Führungsstelle, in diesem Falle also der des Abteilungsleiters. Daher sollte die Beschreibung einer Führungsstelle auch nur die dem Stelleninhaber **selbst** gestellten und von ihm **persönlich** auszuführenden Aufgaben umfassen.

Für die Zwecke der Personalplanung genügen im übrigen knapp gehaltene Aufgabenbeschreibungen, die nur das wirklich Wesentliche der in einer Führungsstelle zusammengefaßten Teilaufgaben wiedergeben.

Das Schwergewicht der der Personalplanung zugrundeliegenden Stellenbeschreibung muß dagegen auf der Beschreibung der Stellenanforderungen liegen.

4223 Stellenanforderungen

Die Analyse von Stellen- oder Arbeitsanforderungen verfolgt vorwiegend zwei Ziele:⁹⁷⁾

Es sollen einmal Voraussetzungen ermittelt werden, die ein gedachter Stelleninhaber erfüllen muß, um den Stellenaufgaben gerecht werden zu können. Die Ermittlung und Beschreibung der Stellenanforderungen dient hier in erster Linie Zwecken der Personalplanung.

Dann sollen die Beanspruchungen ermittelt werden, denen der gedachte Stelleninhaber bei Lösung der Stellenaufgaben ausgesetzt ist. Hier dient die Ermittlung und Beschreibung der

⁹⁶⁾ Vgl. Höhn, Reinhard: Stellenbeschreibung . . ., a. a. O., S. 242 ff.

⁹⁷⁾ Vgl. Nutzhorn, Horst: a. a. O., S. 24.

Stellenanforderungen der Arbeitsbewertung zur Lohn- und Gehaltsfindung, darüber hinaus aber auch arbeitsmedizinischen Zwecken.

Während die Personalplanung sich mit einer genauen Beschreibung der analysierten Stellenanforderungen begnügen kann, muß die Arbeitsbewertung Möglichkeiten finden, die Anforderungen zu qualifizieren und zu quantifizieren, um so zu einer Vergleichbarkeit des Schwierigkeitsgrades aller innerhalb einer Unternehmung gestellten Aufgaben zu gelangen.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit interessiert uns die Analyse und Beschreibung von Stellenanforderungen nur unter dem Gesichtspunkt der Personalplanung, genauer gesagt unter dem Gesichtspunkt der Personalauslese und Personalbeurteilung. Zwar sehen wir die Stellenanalyse und -beschreibung, ebenso wie den Aufbau eines Personalbeurteilungssystems, nicht als Aufgabe der Personalplanung an. Für den mit der Personalplanung Beauftragten ist es aber außerordentlich wichtig, bei der Anwendung dieser Hilfsmittel zu überblicken, welche spezifischen Schwierigkeiten mit der Gewinnung von Stellenbeschreibungen und ganz ähnlich mit dem Aufbau eines Personalbeurteilungssystems verbunden sind.

Verfahren zur Analyse von Stellenanforderungen wie zur Beurteilung von Stelleninhabern sind in erster Linie von der Arbeits- und Betriebspsychologie entwickelt worden. Wir beschränken uns im Rahmen der vorliegenden Arbeit darauf, die dabei auftretenden Probleme zu umreißen und auf einige auch vom Standpunkt der Personalplanung interessante Lösungsvorschläge hinzuweisen. Es würde jedoch den Rahmen der Arbeit sprengen, wollten wir versuchen, eigene Lösungsvorschläge zu entwickeln.

42231 Katalog der Anforderungsmerkmale

Zum Zwecke der Analyse und Beschreibung von Stellenanforderungen wird ein Katalog von Anforderungsmerkmalen benötigt, der es gestattet, alle innerhalb einer Unternehmung vorkommenden Anforderungen so lückenlos wie möglich zu erfassen.

Nach Seeli stellen „Wahl, Anzahl und Gruppierung der Merkmale eines der Hauptprobleme dar, da eine Norm, die für sich

generelle Bedeutung beanspruchen könnte, nicht existiert. Jeder Betrieb ist deshalb gehalten, diejenige Kombination unter den Merkmalen zu treffen, welche die ihm wertvollen Kriterien berücksichtigt und den spezifischen Ausprägungen gerecht wird. Nur auf diese Weise läßt sich ein Optimum für die unter sich in Anforderungen und Auswirkungen verschieden strukturierten Unternehmen erreichen.

Es lassen sich aber prinzipielle Richtlinien allgemeiner Natur als verbindlich für jede Auswahl aufstellen, da sie für alle Betriebe in gleicher Weise relevant sind.“⁹⁸⁾

Dirks sagt zur Auswahl der Merkmale für Stellenbeschreibungen und Beurteilungen:

„Für jede Aufgabe ist eine bestimmte Anforderungsstruktur vorhanden, die nicht durch einige wenige Eigenschaften bestimmt ist, sondern ein komplexes Zusammenwirken von Funktionen und persönlichen Kräften beinhaltet. Es werden von der Aufgabe bestimmte Funktionen (Begabungen und Fähigkeiten) in einem bestimmten Ausprägungs- und Entwicklungsgrad verlangt; es wird ferner ein bestimmter Einsatz persönlicher (vorwiegend willentlicher) Kräfte erwartet, der erst zur Aktivierung der Begabungen und Fähigkeiten führt.“⁹⁹⁾

In der Literatur finden sich verschiedene Kataloge von Stellenanforderungen, von denen wir hier nur einige Beispiele anführen können und die im übrigen auch keineswegs alle für die Zwecke der Personalplanung geeignet sind.

Nordsieck¹⁰⁰⁾ nennt folgende Anforderungsmerkmale:

Anforderungen hinsichtlich Vorbildung, Schulung, Übung, Kenntnissen, Fähigkeiten und Eigenschaften.

Schall¹⁰¹⁾ verlangt von militärischen Führungskräften Konzentration auf das Wesentliche, Entschlußfähigkeit, Charakter, Weiterbildung und Menschenkenntnis, Willenskraft und Selbstvertrauen, soziale Verantwortung sowie Autorität und Persönlichkeit.

⁹⁸⁾ Seeli, P.: Die persönliche Bewertung, Bern 1961, S. 21.

⁹⁹⁾ Dirks, Heinz: Die Personalbeurteilung, in: Lersch, Ph., Sander, F., Thomae, H.: Handbuch der Psychologie, Band 9: Betriebspsychologie, Göttingen 1961, S. 614.

¹⁰⁰⁾ Vgl. Nordsieck, Fritz: Schaubildliche Erfassung . . ., a. a. O., S. 27.

¹⁰¹⁾ Vgl. Schall, Wolfgang: a. a. O., S. 133 ff.

Böhrs¹⁰²⁾ entwickelt einen Katalog von Arbeitsanforderungen, den er in folgende Abschnitte untergliedert:

A Erworbene Kenntnisse, Fähigkeiten, Erfahrungen

1. Allgemeine Schulbildung
2. Berufsausbildung
3. Allgemeine Lebenserfahrungen
4. Allgemeine Berufserfahrungen
5. Spezielle Berufserfahrungen

B Begabung und Fähigkeiten

1. Gewandtheit im Verhandeln
2. Gewandtheit im schriftlichen Ausdruck
3. Gewandtheit im Rechnen
4. Gewandtheit im Handschreiben
5. Fähigkeit im Zeichnen
6. Handgeschicklichkeit oder Körpergewandtheit
7. Fähigkeit zum Entwerfen oder Konstruieren
8. Fähigkeit zum Analysieren
9. Fähigkeit zum Organisieren
10. Fähigkeit zum Disponieren
11. Fähigkeit zum Improvisieren
12. Fähigkeit zum Verwalten von Sachen
13. Fähigkeit zum Betreuen von Menschen
14. Fähigkeit zum Führen und Leiten

C Arbeitscharakterliche Züge

1. Rechtlichkeit
2. Genauigkeit und Sorgfalt
3. Einsatzbereitschaft
4. Kontaktfähigkeit
5. Verantwortungsfreude
6. Initiative
7. Durchsetzungsvermögen

Für die Anwendung im Rahmen der Personalplanung ist unseres Erachtens einem System der Vorzug zu geben, auf dem die Beschreibung der Stellenanforderungen wie die

¹⁰²⁾ Böhrs, Hermann: a. a. O., S. 122.

Personalbeurteilung des jeweiligen Stelleninhabers gleichermaßen aufgebaut werden können. „Aus dem Vergleich zwischen Anforderungen und menschlichen Möglichkeiten wird dann die Entscheidung über die Besetzung eines Arbeitsplatzes oder die Übertragung einer Aufgabe zu treffen sein. Um dieser Aufgabe gerecht werden zu können, müßte ein System der Merkmalsaufgliederungen für die Analyse der Anforderungen vorhanden sein, das gleichzeitig für die Merkmalsbestimmungen innerhalb der Personalbeurteilung gültig ist. Erst wenn die Anforderungsstruktur der Arbeit mit denselben Kategorien erfaßt werden kann wie die Persönlichkeitsstruktur des arbeitenden Menschen, ist eine präzise Abstimmung von Anforderungen und Wirkungsmöglichkeiten durchführbar.“¹⁰³⁾

Dieser von Dirks erhobenen, vom Standpunkt der Personalplanung uneingeschränkt zu unterstützenden Forderung sucht Nutzhorn mit zwei einander ergänzenden, im Auftrage des Rationalisierungskuratoriums der deutschen Wirtschaft erarbeiteten Veröffentlichungen zu entsprechen¹⁰⁴⁾¹⁰⁵⁾. Nutzhorn bringt einen für Stellenanalyse und Personalbeurteilung identischen Katalog von Anforderungsmerkmalen. Er baut dabei auf der vom Ausschuß „Merkmalsanalyse“ der Sektion Arbeits- und Betriebspsychologie innerhalb des Berufsverbandes Deutscher Psychologen e. V. unter Leitung von Dirks getroffenen Grundeinteilung von Anforderungsmerkmalen auf:

1. Körperlicher Bereich
2. Geistiger Bereich
3. Bereich des Willens
4. Bereich der Persönlichkeit.

Diese Bereiche werden jeweils nach Substanz (Antwort auf die Frage: Was liegt vor?), Aktion (Antwort auf die Frage: Wohin wirkt es?) und Beherrschung (Antwort auf die Frage: Wieweit wird es beherrscht?) differenziert. Der sogenannte Nordhorner Arbeitskreis (Brochmeier, Jebesen, Neubert,

¹⁰³⁾ Dirks, Heinz: a. a. O., S. 615.

¹⁰⁴⁾ Nutzhorn, Horst: Leitfaden der Arbeitsanalyse, a. a. O.

¹⁰⁵⁾ Nutzhorn, Horst: Leitfaden der Personalbeurteilung, Berlin-Köln-Frankfurt 1965.

Nutzhorn) entwickelte daraus die Nutzhorns Veröffentlichungen zugrunde liegenden Fragenordnungen¹⁰⁶⁾:

Bereich	Substanz	Aktion	Beherrschung
Körperlich	Körperbeschaffenheit	Körpertüchtigkeit	Körperbeherrschung
Geistig	Begabung	Zuwendung	Wissen
Willentlich	Vitalität	Dynamik	Steuerung
Persönlich	Grundlagen der persönlichen Wirkung	Persönliche Wirkung	Format

Die Gliederung im Bereich des Willens erfolgte in Anlehnung an Dirks¹⁰⁷⁾, im Bereich der Persönlichkeit in Anlehnung an Fehlauer¹⁰⁸⁾.

Wir halten diese Fragenordnung sowie den von Nutzhorn daraus entwickelten Katalog der Anforderungs- und Beurteilungsmerkmale zu Zwecken der Personalplanung für geeignet, so daß wir uns bei unseren weiteren Ausführungen zur Stellenbeschreibung und Personalbeurteilung wiederholt auf diese Veröffentlichungen stützen.

42232 Bewertungsmaßstab

Aus dem verwendeten Katalog von Anforderungsmerkmalen sind die auf die einzelne Stelle zutreffenden Merkmale in dem jeweils zutreffenden Ausprägungsgrad auszuwählen. Eine Differenzierung jedes Merkmals nach Ausprägungsgraden ist erforderlich, da die einzelnen Anforderungen nicht bei allen Stellen eines Unternehmens in gleichem Umfang anzutreffen sind. So werden Führungsaufgaben im allgemeinen höhere Anforderungen im geistigen Bereich stellen als ausführende Aufgaben, die ihrerseits aber unter Umständen wesentlich höhere Anforderungen im körperlichen Bereich bedingen. Darüber hinaus unterscheiden sich die an Führungskräfte im geistigen Bereich zu stellenden Anforderungen entsprechend

¹⁰⁶⁾ Nutzhorn, Horst: Leitfaden der Arbeitsanalyse, a. a. O., S. 26.

¹⁰⁷⁾ Vgl. Nutzhorn, Horst: Leitfaden der Arbeitsanalyse, a. a. O., S. 47.

¹⁰⁸⁾ Vgl. Nutzhorn, Horst: Leitfaden der Arbeitsanalyse, a. a. O., S. 52 ff.

dem Rang und der Aufgabenstellung ihrer Führungsstellen untereinander noch ganz erheblich.

Aus der Tatsache, daß es nicht genügt, für eine bestimmte Stelle das Gegebensein oder Nicht-Gegebensein eines bestimmten Anforderungsmerkmals festzustellen, sondern daß darüber hinaus auch der Ausprägungsgrad festzulegen ist, resultiert das Problem des Bewertungsmaßstabes, das die Arbeit mit Stellenbeschreibungen und Personalbeurteilungen ganz außerordentlich erschwert. Die Schwierigkeit liegt darin, daß jeder auf diesem Gebiet Tätige die hinsichtlich eines Anforderungs- bzw. Beurteilungsmerkmals gebildeten Ausprägungsstufen auf Grund eines individuellen Bewertungsmaßstabes auswählt. Wie Dirks¹⁰⁹⁾ erwähnt, sind aber bereits bei der Bewertung objektiv nachprüfbarer Ausprägungsstufen eines Anforderungs- oder Beurteilungsmerkmals erhebliche maßstabsbedingte Abweichungen in den Aussagen der Bewerber zu beobachten. Schwerwiegender sind aber erfahrungsgemäß die maßstabsbedingten Abweichungen bei der Bewertung qualitativer Merkmale.

Maßstabsbedingte Abweichungen in der Bewertung des gleichen Merkmales durch verschiedene Personen treten insbesondere dann auf, wenn die hinsichtlich eines Merkmales gebildeten Ausprägungsstufen abstrakt definiert werden.

Dirks empfiehlt daher zur Vermeidung von maßstabsbedingten Verschiebungen bei der Bewertung eines Merkmales durch mehrere Personen die Verwendung von situativ formulierten Stufendefinitionen. „Um die Schwierigkeiten, die bei der Festlegung auf einen einzelnen Begriff oder einen bestimmten Wert bestehen, auszugleichen, ist der Versuch gemacht worden, die kontinuierliche Abstufung für den Ausprägungsgrad eines Merkmals durch eine beschreibende Formulierung zu erfassen. Der Grundgedanke dafür ist der, daß durch eine möglichst ausführliche Beschreibung, die nicht abstrakt gehalten, sondern an eine Situation angelehnt ist, leichter eine Übereinstimmung in der Auffassung einer bestimmten Stufe durch unterschiedliche Beurteiler erzielt werden kann.“¹¹⁰⁾

¹⁰⁹⁾ Vgl. Dirks, Heinz: Die Personalbeurteilung im Betrieb, Düsseldorf 1952, S. 10.

¹¹⁰⁾ Dirks, Heinz: Die Personalbeurteilung, in: Lersch, Ph., Sander, F., Thomae, H.: a. a. O., S. 620.

Zur Erläuterung des Gesagten geben wir nach Nutzhorn¹¹¹⁾ zwei zu Zwecken der Analyse von Stellenanforderungen formulierte Stufendefinitionen wieder:

Anforderungsmerkmal „Klarheit und Folgerichtigkeit des Denkens“ (geistiger Bereich):

- 1 = Die Arbeit verlangt Menschen, die folgerichtig und logisch gründlich denken, und zwar bis zur wirklichen Klärung der Sache; sie müssen scharfsinnig und systematisch vorgehen.
- (2)
- 3 = Die Arbeit verlangt Menschen, die im Denken gründlich sind und überlegt und konsequent vorgehen.
- (4)
- 5 = Die Arbeit verlangt Menschen, die genügend folgerichtig und klar im Denken sind; gelegentliche Denkungwege können in Kauf genommen werden, wenn sie genügend schnell als solche erkannt werden.
- (6)
- 7 = Die Arbeit stellt nur wenig Anforderungen an Klarheit und Folgerichtigkeit des Denkens; man braucht hier nicht viel zu überlegen; das, was getan werden muß, ergibt sich im allgemeinen aus dem Ablauf der Arbeit.
- (8)
- 9 = An Klarheit und Folgerichtigkeit des Denkens werden keine Anforderungen gestellt; eigene Überlegungen sind nicht erforderlich.

Anforderungsmerkmal „Belastbarkeit und Ausdauer“ (Bereich des Willens):

- 1 Die Arbeit verlangt Menschen, die auch bei größten Anforderungen nicht in der Arbeitsleistung nachlassen, die auch über die übliche Zeit hinaus gut durchhalten und denen nichts zuviel wird.
- (2)
- 3 Die Arbeit verlangt Menschen, die den Anforderungen auch dann gewachsen sind, wenn diese einmal über das übliche Maß hinausgehen, die sich bei normaler Beanspruchung nicht verausgaben.

¹¹¹⁾ Nutzhorn, Horst: Leitfaden der Arbeitsanalyse, a. a. O., S. 92 und 98.

(4)

5 = Die Arbeit stellt an Belastbarkeit und Ausdauer durchschnittliche Anforderungen.

(6)

7 = Die Arbeit stellt an Belastbarkeit und Ausdauer keine besonderen Anforderungen; auch vital schwächere Menschen können hier genügen.

(8)

9 = Die Arbeit beansprucht die Menschen wenig; nahezu jeder dürfte hier hinsichtlich Belastbarkeit und Ausdauer genügen.

Zwischen den situativ formulierten Ausprägungsstufen kann der Bewerter noch jeweils Zwischenstufen bilden.

Auch die Verwendung situativ formulierter Stufendefinitionen kann selbstverständlich nicht verhindern, daß im Rahmen der Stellenanalyse und -beschreibung Bewertungsfehler vorkommen. Sie schafft aber die nach dem heutigen Stand der Forschung auf diesem Gebiet beste Voraussetzung dafür, daß alle Stellen eines Unternehmens unter Zugrundelegung eines annähernd gleichen Maßstabes analysiert und beschrieben werden und daß später auch andere Personen mit diesen Stellenbeschreibungen unter Anwendung des vom Analytiker gewollten Maßstabes arbeiten.

42233 Höchst- und Mindestanforderungen

Nutzhorn¹¹²⁾ empfiehlt, hinsichtlich der einzelnen Anforderungsmerkmale nach Möglichkeit Höchst- und Mindestanforderungen zu ermitteln. Mindestanforderungen muß der Stelleninhaber unbedingt genügen, um die Stellenaufgaben noch erfüllen zu können. Höchstanforderungen dagegen kennzeichnen die Grenze, bis zu der die Stellenaufgaben einen Stelleninhaber auszufüllen und zu befriedigen vermögen.

Für die Personalplanung bildet der Ausweis von Höchst- und Mindestanforderungen eine wertvolle Hilfe. Es wird damit die Grenze festgelegt, an der eine Über- bzw. Unterforderung des Stelleninhabers droht. Wir werden noch darauf zurückkommen und darlegen, daß sowohl die Über- wie die Unterforderung von Mitarbeitern der Personalplanung ganz bestimmte Aufgaben stellt.

¹¹²⁾ Nutzhorn, H.: Leitfaden der Arbeitsanalyse, a. a. O., S. 29.

42234 Graphische Darstellung der Stellenanforderungen

Die Differenzierung der Stellenanforderungen nach Ausprägungsgraden gestattet es, sie in Form eines sogenannten Anforderungsprofils graphisch darzustellen. In einem Koordinatensystem werden auf der einen Koordinate die Anforderungen, auf der anderen die entsprechenden Ausprägungsgrade abgetragen. Die für eine bestimmte Stelle hinsichtlich der einzelnen Anforderungsmerkmale ermittelten Ausprägungsgrade werden durch eine Kurve verbunden. Wir geben hier einen Ausschnitt aus einem Anforderungsprofil wieder, das wir unter Zugrundelegung des von Nutzhorn entwickelten Anforderungskataloges erstellt haben und das als Beispiel den Bereich der geistigen Anforderungen umfaßt. Die rechte Kurve begrenzt die Anforderungen dieser Stelle nach oben (Höchstanforderungen), die linke Kurve begrenzt sie nach unten (Mindestanforderungen). Fallen beide Kurven in einem Punkt zusammen, so besteht hinsichtlich dieses Merkmals kein Spielraum zwischen Höchst- und Mindestanforderungen. Fallen beide Kurven auf den Ausprägungsgrad 9, so stellt die betreffende Stelle hinsichtlich dieses Anforderungsmerkmals keine Anforderungen. (Abbildung nächste Seite¹¹³.)

Voll aussagefähig wird das Anforderungsprofil, wenn es durch eine mittels Personalbeurteilung gewonnene weitere Kurve ergänzt wird, die darüber Auskunft gibt, in welchem Umfang der jeweilige Stelleninhaber den Anforderungen seiner Stelle entspricht.

In Form von Stellenplänen und Stellenbeschreibungen besitzt die Personalplanung die erforderlichen Hilfsmittel, um den gegenwärtigen wie den künftigen Bedarf der Unternehmung an Führungsleistungen zu ermitteln. Darüber hinaus werden aber Verfahren benötigt, um innerhalb einer Unternehmung die quantitative wie die qualitative Bedarfsdeckung zu ermitteln. Es ist daher festzustellen:

1. in welchem Umfang die im Stellenplan fixierten Führungsstellen mit Führungskräften besetzt sind (quantitative Bedarfsdeckung), und

¹¹³) Die Abbildungen auf Seite 67 und 80 sollen diese Möglichkeiten einer graphischen Darstellung verdeutlichen. Sie sind keiner bestimmten Stellenbeschreibung oder Personalbeurteilung entnommen.



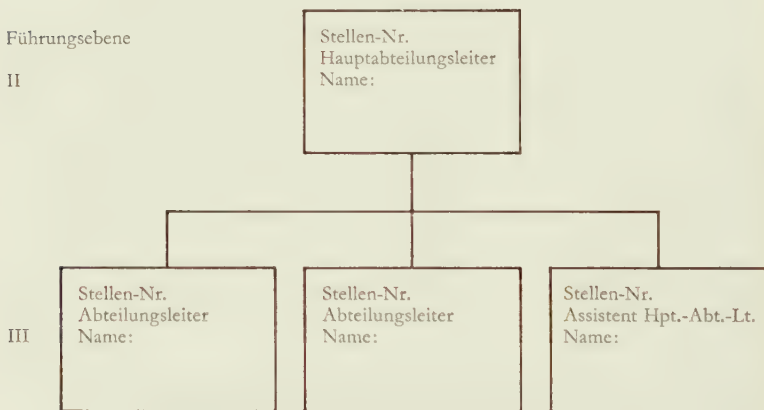
Höchstanforderungen —————

Mindestanforderungen —————

2. in welchem Umfang die vorhandenen Führungskräfte den in Form von Stellenbeschreibungen festgelegten Anforderungen ihrer Stellen genügen (qualitative Bedarfsdeckung).

43 Stellenbesetzungsplan als Hilfsmittel zur Ermittlung der quantitativen Bedarfsdeckung

Die quantitative Bedarfsdeckung läßt sich vergleichsweise einfach ermitteln. Die vorhandenen Stellenpläne werden durch Einsetzen der Namen der Stelleninhaber zu Stellenbesetzungsplänen entwickelt.



Die Summe der zu einem bestimmten Zeitpunkt nicht besetzten Führungsstellen bildet den quantitativen Personalbedarf der Unternehmung an Führungskräften. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird allerdings noch darzulegen sein, daß die Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs größere Schwierigkeiten bereitet, als es hier zunächst den Anschein hat. An dieser Stelle kam es uns zunächst nur darauf an, den Stellenplan zum Stellenbesetzungsplan und damit zu einem Hilfsmittel der Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs zu erweitern.

44 Personalbeurteilung als Hilfsmittel zur Ermittlung der qualitativen Bedarfsdeckung

Auch eine mittels des Stellenbesetzungsplanes ermittelte hundertprozentige Deckung des quantitativen Bedarfs an Führungskräften, also eine vollständige Besetzung aller Führungsstellen, sagt noch nichts über die Leistungsfähigkeit des Kaders aus. Sie gibt der obersten Unternehmensführung keine Auskunft darüber, ob sie damit rechnen kann, daß die gestellten Führungsaufgaben innerhalb einer Planungsperiode gelöst werden.

Die Personalplanung benötigt vielmehr Informationen darüber, in welchem Umfang jede einzelne Führungskraft den Anforderungen ihrer Stelle gerecht wird. Diese Informationen sind durch Beurteilung sämtlicher Führungskräfte zu gewinnen.

441 Beurteilung als Vorgang und Aufgabe

Beurteilen im Sinne von „zu einer Person oder Sache wertend Stellung nehmen; sich über jemanden oder etwas ein Urteil bilden und es äußern“¹¹⁴⁾ ist ein Vorgang, der sich im sachlichen wie im persönlichen Bereich ständig abspielt.

So gesehen, vollziehen sich im Rahmen der formellen wie insbesondere auch der informellen Beziehungen der Mitarbeiter eines Unternehmens untereinander ständig Beurteilungsvorgänge in unbekannter Zahl. Für uns ist der Vorgang des Beurteilens innerhalb der Unternehmung allerdings nur insofern von Interesse, als er durch Anweisungen geregelter Bestandteil der formellen Organisation und innerhalb dieser des formellen Kommunikationssystems ist. Beurteilen ist keine Führungsaufgabe im eigentlichen Sinne, da ihm die Merkmale des Führens — Entscheiden und Anordnen bzw. Motivieren — fehlen. Man kann vielleicht von einer sekundären oder abgeleiteten Führungsaufgabe sprechen. Es handelt sich hierbei um eine Aufgabe ausschließlich von Führungskräften, die diese als Folge von Führungsaufgaben wahrzunehmen haben und die durch eine spezifische Verantwortung gekennzeichnet ist.

¹¹⁴⁾ Der große Duden, vergleichendes Synonymwörterbuch, Mannheim 1964, Stichwort „Beurteilen“.

Der Beurteilende trägt in zweifacher Weise Verantwortung¹¹⁵⁾. Einerseits ist er dem Unternehmen gegenüber dafür verantwortlich, daß er ihm nicht durch vermeidbare Fehlbeurteilungen Schaden zufügt.

Andererseits trägt der Beurteilende dem Beurteilten gegenüber Verantwortung, da er auf dessen berufliches Fortkommen Einfluß nimmt. Diese Beurteilungsverantwortung wiegt um so schwerer, als einmal zu den Personalakten genommene Beurteilungen fortwirken und unter Umständen für jede den Beurteilten betreffende künftige Entscheidung wieder eine Rolle spielen.

442 Beurteilungsfehler

Personalbeurteilungen sind, wie bereits erwähnt, für die Personalplanung die wichtigsten Informationen über die Leistungsfähigkeit der in die Planung einbezogenen Personen. „Das wichtigste Mittel einer vorausplanenden Personalführung und Nachwuchsförderung ist die Personalbeurteilung.“¹¹⁶⁾

Mit der Verwendung von Personalbeurteilungen stützt sich die Personalplanung ganz wesentlich auf Informationen, die von einer Vielzahl im Beurteilen oft ungeübter Führungskräfte abgefaßt werden und deren Richtigkeit schwer nachprüfbar ist. Personalbeurteilungen können mit den verschiedensten Beurteilungsfehlern behaftet sein. Sie bilden, auch bei sorgfältigster Auswertung, eine ständige Fehlerquelle der Personalplanung. Beurteilungsfehler wirken sich erst dann zum Schaden des Beurteilten wie des Unternehmens aus, wenn aus den Personalbeurteilungen Schlüsse gezogen werden. Gerade diese Aufgabe aber fällt weitgehend der Personalplanung zu.

Wir halten es daher für geboten, im Rahmen der vorliegenden Arbeit auf die wichtigsten Formen von Beurteilungsfehlern einzugehen.

In diesem Zusammenhang unterscheiden wir zwischen Verschiebungen des Beurteilungsmaßstabes und echten Fehlbeurteilungen.

¹¹⁵⁾ Vgl. v. Rabenau, H. W.: Die militärische Personalbeurteilung, Frankfurt (Main) o. J., S. 20 ff.

¹¹⁶⁾ Vgl. Schall, Wolfgang; a. a. O., S. 103.

4421 Maßstabsverschiebungen

Das Problem des Bewertungs- bzw. Beurteilungsmaßstabes wurde bereits im Zusammenhang mit der Analyse von Stellenanforderungen besprochen. Verschiebungen des Beurteilungsmaßstabes ergeben sich daraus, daß verschiedene Beurteiler hinsichtlich der Frage, welchem Ausprägungsgrad eines Anforderungsmerkmals der zu Beurteilende zuzuordnen ist, von individuellen Vorstellungen ausgehen.

Das geeignetste Mittel, um Verschiebungen des Beurteilungsmaßstabes zu vermeiden und innerhalb eines Unternehmens zu einem einheitlichen Beurteilungsmaßstab zu gelangen, sehen wir in einer regelmäßigen, gründlichen Schulung aller Führungskräfte eines Unternehmens im Beurteilen. Daneben bezeichnet die neuere Literatur zum Beurteilungswesen in Anlehnung an Dirks¹¹⁷⁾ die Verwendung von situativen Stufendefinitionen als besonders geeignet zur Vermeidung von Maßstabverschiebungen.

4422 Fehlbeurteilungen

Unter einer Fehlbeurteilung verstehen wir eine objektiv fehlerhafte Aussage über eine zu beurteilende Person. Ihre Ursache kann beim Beurteilenden und im Beurteilungssystem liegen.

Wenden wir uns zunächst der durch den Beurteilenden verursachten fehlerhaften Beurteilung zu. Seine Aussage kann sowohl vorsätzlich als auch unbewußt falsch sein.

Vorsätzlich, das heißt sowohl subjektiv als auch objektiv fehlerhafte Beurteilungen begegnen einem in der Praxis in der verschiedensten Form.

Gefälligkeitsbeurteilungen kommen vor allem dann vor, wenn der zu Beurteilende aus dem Zuständigkeitsbereich des Beurteilenden versetzt wird. Man will seinem beruflichen Fortkommen dann keinen Stein in den Weg legen. Außerdem weiß man ja auch nicht, was aus dem Betreffenden noch einmal werden kann. Die abschließende Beurteilung fällt daher bei Versetzungen leicht zu gut aus.

¹¹⁷⁾ Vgl. Dirks, Heinz: Die Personalbeurteilung, in: Lersch, Ph., Sander, F., Thoma, H.: a. a. O., S. 620.

Gefälligkeitsbeurteilungen sind ein besonderes Problem der Förderung des Führungsnachwuchses im eigenen Unternehmen, die einen häufigen Stellenwechsel der Nachwuchskräfte bedingt.

Zu günstige Beurteilungen können darüber hinaus auch den Zweck verfolgen, einen unbequemen Mitarbeiter „fortzuloben“.

Wenigstens ebenso häufig begegnet einem in der Praxis allerdings der Fall, daß ein Vorgesetzter versucht, einen besonders fähigen Untergebenen, den er auf keinen Fall verlieren möchte, vor der Personalplanung durch ungünstige Beurteilungen zu verstecken und so seine sonst zu befürchtende Versetzung zu verhindern.

Zu ungünstige Beurteilungen werden ferner aus Angst um die eigene Stelle, deren Besitz durch einen nachdrängenden Untergebenen bedroht zu sein scheint, abgegeben.

Und schließlich ist auch der gar nicht so seltene Fall zu erwähnen, daß sich der Beurteilende gar kein Urteil gebildet hat und vorsätzlich eine völlig durchschnittliche Beurteilung abgibt, um — wie er meint — weder dem Beurteilten noch dem Unternehmen zu schaden.

Aber auch wenn der Beurteilende sich nach bestem Vermögen um eine zutreffende Aussage bemüht, kann ihm eine Fehlbeurteilung unterlaufen. Hofstätter¹¹⁸⁾ führt drei wesentliche Quellen für Fehlbeurteilungen an:

1. Die Tendenz zu übermäßiger Vereinfachung der Beurteilung (Halo-Effekt),
2. die Tendenz zur Annäherung an den uncharakteristischen Mittelwert (central tendency),
3. die Tendenz zur Projektion uneingestandener eigener Defekte auf die Reizperson.

Als Halo-Effekt oder Überstrahlung wird die Neigung des Beurteilenden bezeichnet, ein hervorstechendes Merkmal des Beurteilten überzubewerten, so daß es andere Merkmale überdeckt oder ihre Bewertung im gleichen Sinne ausrichtet. Die Überstrahlung kann positiver oder negativer Art sein. Besonders bekannt ist die Orientierung der gesamten Beur-

¹¹⁸⁾ Vgl. Hofstätter, Peter R.: Psychologie, Frankfurt (Main) 1957, S. 99 ff.

teilung eines Menschen am ersten Eindruck. „Es liegt keine gewollte Begünstigung oder Abwertung vor, man glaubt sogar, gute Gründe für seine Meinung zu haben, unterliegt aber nur dem dominierenden Eindruck des Einzelzuges.“¹¹⁹⁾

Unter Tendenz zum uncharakteristischen Mittelwert soll nicht der wohl jedem Vorgesetzten bekannte Fall verstanden werden, daß über einen Untergebenen auch bei sorgfältigster Beobachtung nur Durchschnittliches zu sagen ist. Vielmehr vermeidet es der Beurteilende hier unbewußt, sich mit seinem Urteil zu exponieren und die Personalmaßnahmen, die aus einer positiv oder negativ vom Mittelwert abweichenden Beurteilung resultieren können, mit zu verantworten.

Unter seinem dritten Gliederungspunkt erwähnt Hofstätter, daß der Beurteilende eigene negative Eigenschaften nicht selten beim Beurteilten bemerkt zu haben glaubt, ohne daß sie für diesen charakteristisch sind.

Als weitere Quelle für unbewußte Fehlbeurteilungen nennt Dirks¹²⁰⁾ eine Tendenz von Vorgesetzten, sich mit Mitarbeitern, die sich gut in die Arbeitsgruppe einfügen, gefühlsmäßig zu identifizieren und sie insgesamt besser zu beurteilen als Außenseiter der Gruppe, und zwar unabhängig von der tatsächlich gezeigten Leistung.

Das Beurteilungssystem wird um so eher zur Quelle von Fehlbeurteilungen, je unklarer die einzelnen Beurteilungsmerkmale und ihre jeweiligen Abstufungen definiert sind.

4423 Auswirkung von Maßstabsverschiebungen und Fehlbeurteilungen auf die Personalplanung

Maßstabsverschiebungen und Fehlbeurteilungen gehen in die Personalplanung in jedem Falle in Form von Über- oder Unterbewertungen ein. Sie lösen hier entweder Planungsentscheidungen aus, die bei zutreffender Beurteilung unterblieben wären, oder sie verhindern notwendige Entscheidungen, die bei richtiger Beurteilung getroffen worden wären.

¹¹⁹⁾ Hofstätter, Peter R.: a. a. O., S. 99.

¹²⁰⁾ Vgl. Dirks, Heinz: Die Personalbeurteilung, in: Lersch, Ph., Sander, F., Thomae, H.: a. a. O., S. 629.

4424 Vermeidung von Fehlbeurteilungen

Gleich Maßstabsverschiebungen sind auch Fehlbeurteilungen am ehesten durch eine gründliche Schulung aller Führungskräfte auf dem Gebiet der Personalbeurteilung zu vermeiden. Daneben bemüht sich die einschlägige psychologische Forschung aber auch ständig um objektivere Beurteilungsmethoden, durch die Subjektivitäten möglichst vermieden werden. Wir erwähnten bereits, daß die Fachliteratur heute, insbesondere gegenüber ungeschulten Beurteilern, die Verwendung situativer Stufendefinitionen empfiehlt.

Den Grundgedanken der situativen Stufendefinition zu jedem einzelnen Anforderungs- beziehungsweise Beurteilungsmerkmal legten wir bereits im Zusammenhang mit der Stellenbeschreibung dar. Als Beispiel führten wir eine Veröffentlichung von Nutzhorn zur Arbeitsanalyse¹²¹⁾ an. Vom gleichen Verfasser liegt eine ergänzende Veröffentlichung zur Personalbeurteilung¹²²⁾ vor. Nutzhorn geht von dem Gedanken aus, daß eine Personalbeurteilung in erster Linie Antwort auf die Frage zu geben hat, bis zu welchem Grade der Beurteilte den Anforderungen seiner Stelle entspricht. Zu diesem Zweck übernimmt er die in der Stellenbeschreibung fixierten Anforderungsmerkmale als Beurteilungsmerkmale in sein Beurteilungssystem.

Wir hatten Gelegenheit, eine Anzahl von Beurteilungen nach dem Nutzhornschen Beurteilungssystem auszuwerten und daraufhin zu überprüfen, ob die Verwendung situativer Stufendefinitionen tatsächlich zur Vermeidung von Fehlbeurteilungen und Maßstabsverschiebungen beiträgt. Herr Dr. Nutzhorn hat sich freundlicherweise bereit erklärt, unsere dabei gewonnenen Ergebnisse und die daraus entwickelten Vorschläge in einem zwischen August und Dezember 1968 geführten Briefwechsel zu diskutieren. Aus diesem Briefwechsel werden wir verschiedentlich zitieren.

Soweit uns die bei Nutzhorn angeführten Beurteilungsmerkmale für die Beurteilung von Führungskräften wesentlich erscheinen, fügen wir sie nebst den zugehörigen Stufendefinitionen dieser Arbeit als Anhang bei¹²³⁾. Ergänzt werden diese

¹²¹⁾ Vgl. Nutzhorn, Horst: Leitfaden der Arbeitsanalyse, a. a. O.

¹²²⁾ Vgl. Nutzhorn, Horst: Leitfaden der Personalbeurteilung, a. a. O.

¹²³⁾ Nutzhorn, Horst: Leitfaden der Personalbeurteilung, a. a. O., S. 22 ff.

Beurteilungsmerkmale durch von Nutzhorn an anderer Stelle¹²⁴⁾ formulierte Anleitungen für den Beurteilenden. Das Nutzhornsche Beurteilungssystem versucht allerdings, „von der Putzfrau bis zum Generaldirektor die wesentlichen Anforderungen zu erfassen“. Es enthält daher eine ganze Anzahl weiterer Beurteilungsmerkmale, insbesondere zur physischen Konstitution und Leistungsfähigkeit, die unseres Erachtens für die Beurteilung von Führungskräften weniger wichtig sind.

Zu den im Anhang wiedergegebenen Merkmalen 40—45 (Fragen aus dem willentlichen Bereich), 46—48 (Fragen aus dem persönlichen Bereich) und 54—56 (Format der Gesamtpersönlichkeit) sind wir zu dem Ergebnis gelangt, daß der psychologisch nicht vorgebildete Beurteiler bei ihrer Beantwortung überfordert wird. Auch die von Nutzhorn gegebenen entsprechenden Erläuterungen können ihm die verwendeten Begriffe nicht ganz erklären.

Herr Dr. Nutzhorn hat uns die Richtigkeit dieser Beobachtung bestätigt und besonders darauf hingewiesen, wie wichtig es sei, daß alle Führungskräfte laufend in der richtigen Handhabung eines Beurteilungssystems geschult werden.

Bei unseren Überlegungen zu der Frage, ob die Verwendung situativer Stufendefinitionen Fehlbeurteilungen und Maßstabsverschiebungen vermeidet, kamen wir zu folgenden Ergebnissen:

Vorsätzliche Fehlbeurteilungen sind nach unserer Auffassung auch mittels dieser Methode nicht zu unterbinden, da der Beurteilende nicht daran gehindert werden kann, sich wider besseres Wissen für eine objektiv unzutreffende Stufendefinition zu entscheiden. Möglichkeiten, vorsätzliche Fehlbeurteilungen zu vermeiden bzw. aufzudecken, bieten sich am ehesten durch eine Eröffnung der Beurteilung dem Beurteilten gegenüber und durch eine gründliche anschließende Auswertung. Wir kommen hierauf noch zurück. Daneben können die Beurteilenden nur immer wieder auf ihre doppelte Beurteilungsverantwortung hingewiesen werden.

Zur Vermeidung unwissentlicher Fehlbeurteilungen dagegen leistet das Nutzhornsche System gute Dienste. Der Beurteilende hat eine Vielzahl von Merkmalen jeweils anhand von

¹²⁴⁾ Nutzhorn, Horst: Leitfaden der Arbeitsanalyse, a. a. O., S. 29 ff.

fünf Stufendefinitionen zu prüfen. Er wird genötigt, sich gründlich mit jedem einzelnen Mitarbeiter zu befassen und zur Beantwortung der gestellten Fragen laufend Informationen zu sammeln. Hierin aber sieht Nutzhorn eine der wesentlichsten Aufgaben seines Systems: „Nun ist ja aber gerade das Ziel aller analytischen Ansätze, Beurteiler dazu zu bringen, sich mehr Informationen zu verschaffen, mehr von den Fakten in den Griff zu bekommen, die überhaupt eine Rolle spielen können, und nicht auf Grund weniger Informationen zu einem Urteil, sprich Fehlurteil, zu gelangen.“

Maßstabsverschiebungen schließlich lassen sich auch durch die Verwendung situativer Stufendefinitionen nicht vermeiden. Aus der Tatsache etwa, daß der Beurteilende die schriftliche Ausdrucksgewandtheit (siehe Anhang, Merkmal 23) eines Mitarbeiters als ausgezeichnet (Stufendefinition 1), seine Menschenkenntnisse (Merkmal 26) als durchschnittlich (Stufendefinition 5) oder seine Sorgfalt und Gründlichkeit (Merkmal 44) als gering (Stufendefinition 9) bezeichnet, vermag der die Beurteilung Auswertende nicht abzulesen, welche Anforderungen der Beurteilende zu jedem dieser Merkmale stellt, welchen Maßstab er also angelegt hat. Geht der Auswertende nun von seinem eigenen Maßstab aus, der mit dem des Beurteilenden wahrscheinlich nicht identisch ist, so besteht bereits die Gefahr einer Maßstabsverschiebung.

Es mußte daher unser Anliegen sein, zusätzliche Informationen über den Beurteilungsmaßstab des einzelnen Vorgesetzten zu erlangen. Zu diesem Zweck empfiehlt es sich, den Beurteilern zur Auflage zu machen, die Wahl jeder einzelnen Stufendefinition und damit jede Aussage über den zu beurteilenden Mitarbeiter zu begründen. Diese Begründungen sollten, soweit eben möglich, objektiv nachprüfbare Tatsachen enthalten. Hierzu ein ganz einfaches Beispiel: Wenn ein Mitarbeiter als unpünktlich bezeichnet wird, sollte regelmäßig die Zahl der Verspätungen innerhalb eines bestimmten Zeitraumes angegeben werden.

Auch ausführliche Beurteilungsbegründungen sind kein Allheilmittel gegen Maßstabsverschiebungen. Sie ermöglichen es dem Auswertenden aber doch, sich in die Überlegungen des Beurteilenden hineinzusetzen und so seinen Beurteilungsmaßstab eher zu erkennen.

Darüber hinaus läßt sich aus den Beurteilungsbegründungen in den meisten Fällen ablesen, ob der Beurteilende die zu einem bestimmten Merkmal an ihn gerichtete Frage überhaupt verstanden hat. Wir erwähnten bereits, daß bestimmte Merkmale des Nutzhornschen Systems für den psychologisch nicht geschulten Beurteiler problematisch sind.

Soweit die Möglichkeiten, mittels situativer Stufendefinitionen Fehlbeurteilungen und Maßstabsverschiebungen zu vermeiden. Eine gewisse Sicherheit gegen Fehlbeurteilungen negativen Inhalts gewährt darüber hinaus eine von der obersten Unternehmensführung zu treffende Anordnung, daß Personalbeurteilungen dem Beurteilten grundsätzlich zu eröffnen sind und ihm Gelegenheit zu einer Stellungnahme zu geben ist.

Während die Eröffnung der Beurteilung durch den Vorgesetzten im militärischen Personalbeurteilungswesen selbstverständlich ist¹²⁵⁾, scheint sie, soweit wir es übersehen, in der deutschen Wirtschaft noch die Ausnahme zu bilden. Daß dieses Verfahren auch Nachteile hat und einen charakterschwachen Vorgesetzten unter Umständen davon abhalten kann, eine berechnete negative Beurteilung auszusprechen, soll nicht übersehen werden. Jedoch spricht es nicht gegen die Beurteilungseröffnung, sondern gegen die Führungsqualitäten von Vorgesetzten, wenn sie aus Angst vor möglichen Auseinandersetzungen mit ihren Untergebenen die Abgabe eines negativen Urteils scheuen.

Gegen Fehlbeurteilungen positiven Inhalts ist die Beurteilungseröffnung allerdings kein geeignetes Mittel; denn es hieße, die im Unternehmen tätigen Menschen charakterlich zu überfordern, wollte man von ihnen erwarten, daß sie auch einer zu günstigen Beurteilung ernstlich widersprechen.

Nicht zuletzt, um Fehlbeurteilungen rechtzeitig aufzudecken und auszusondern, ist daher besonderer Wert auf eine sorgfältige Auswertung aller Personalbeurteilungen zu legen. Einem erfahrenen Bearbeiter dieser Materie ist es durch Vergleichen aller über einen Mitarbeiter vorliegenden Beurteilungen oft möglich, Fehlbeurteilungen zu erkennen. Dabei ist eine gründliche Kenntnis der „Beurteilungsmentalität“ aller Führungskräfte, d. h. ihrer Tendenz bei der Abgabe von Beurteilungen, eine wertvolle Hilfe.

¹²⁵⁾ Vgl. v. Rabenau, H. W.: a. a. O., S. 62 ff.

443 Auswertung der Personalbeurteilung

Die Auswertung der Personalbeurteilung muß zunächst durch Vergleichen der Anforderungs- und Beurteilungsmerkmale ermitteln, wie sich die Leistungen des Stelleninhabers zu den Stellenanforderungen verhalten.

Unter Heranziehung früherer Beurteilungen, evtl. nach zusätzlicher Rücksprache mit dem beurteilenden Vorgesetzten wie mit dem Beurteilten selbst, muß die Auswertung der Personalbeurteilung zu einem Vorschlag für konkrete, durch Planungsentscheidung anzuordnende Personalmaßnahmen gelangen. Dabei sind grundsätzlich die drei folgenden Kombinationen von Auswertungsergebnissen und Vorschlägen für Planungsentscheidungen möglich:

Auswertungsergebnis I

Das Leistungsvermögen des Stelleninhabers liegt unter den Mindestanforderungen der Stelle.

Vorschlag I

Der Vorschlag hat zu berücksichtigen, hinsichtlich welcher Anforderungsmerkmale der Stelleninhaber nicht genügt und in welchem Ausmaß er hinter den Stellenanforderungen zurückbleibt. Es kommen die folgenden Vorschläge für Personalmaßnahmen in Betracht:

1. Versetzung auf eine Stelle mit geringeren und oder anders gearteten Anforderungen (z. B. Rückversetzung auf eine niedrigere Führungsebene, aber auch Versetzung aus einer Führungs- in eine Stabsstelle und umgekehrt).
2. Belassung auf der derzeitigen Stelle, Verbesserung des Leistungsvermögens durch zusätzliche Förderung.
3. Entlassung des Stelleninhabers, da eine weitere Zusammenarbeit keinen Erfolg verspricht.

Auswertungsergebnis II

Das Leistungsvermögen entspricht den Stellenanforderungen d. h. es liegt zwischen den Mindestanforderungen als Untergrenze und den Höchstanforderungen als Obergrenze.

Vorschlag II

1. Belassung des Stelleninhabers in seiner Stelle. Bei Leistungen nahe der Untergrenze zusätzliche Förderung zur Herstellung eines voll durchschnittlichen Leistungsvermögens, bei

Leistungen nahe der Obergrenze zusätzliche Förderung zur Vorbereitung auf eine evtl. mögliche Versetzung auf die nächsthöhere Führungsebene.

2. Versetzung in eine Führungs- oder Stabsstelle der gleichen Ebene, also in eine Stelle mit vergleichbarem Schwierigkeitsgrad der Anforderungen, aber sachlich anderen Aufgaben.

Auswertungsergebnis III

Das Leistungsvermögen liegt über den Höchstanforderungen der Stelle; der Stelleninhaber kann mehr leisten, als ihm abverlangt wird.

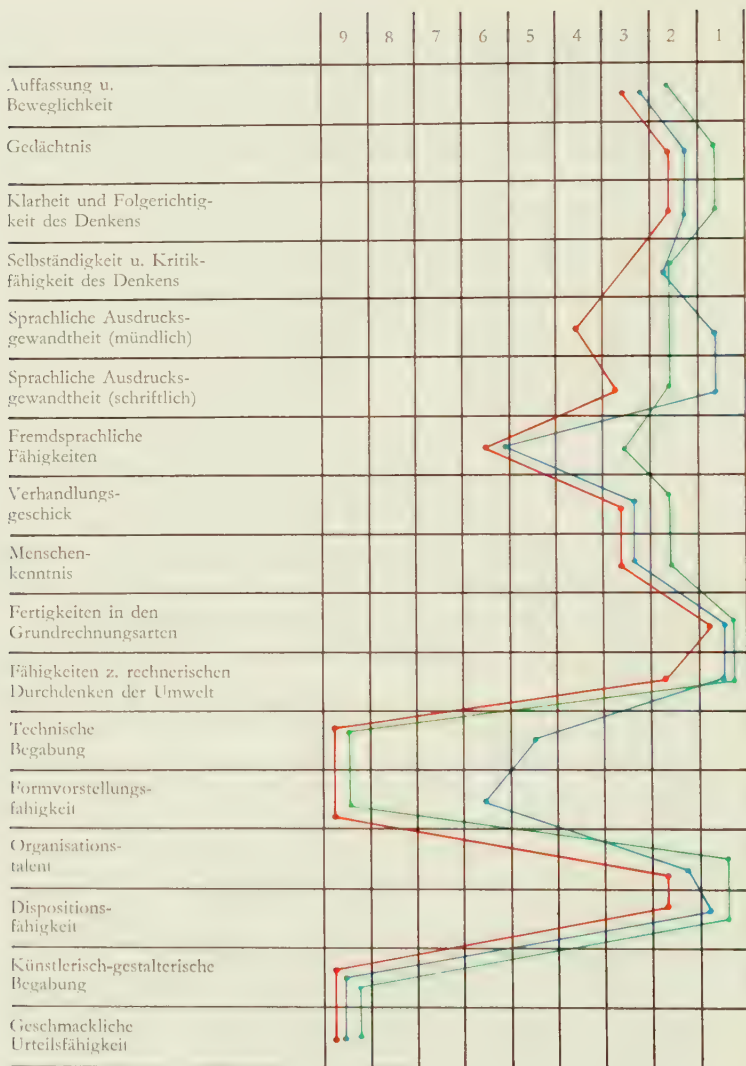
Vorschlag III

Versetzung in eine Führungs- oder Stabsstelle, die höhere Anforderungen stellt.

Die zur Versetzung innerhalb der gleichen Ebene oder zur Beförderung auf eine höhere Ebene vorgeschlagenen Führungskräfte bilden, solange die entsprechende Entscheidung noch nicht getroffen ist bzw. noch nicht durchgeführt werden kann, die **Führungsreserve**. Auf sie kann zurückgegriffen werden, wenn eine ihrer Eignung entsprechende Führungsstelle zu besetzen ist.

4431 Graphische Darstellung der Eignung für eine Stelle

Auf Grund der Personalbeurteilung läßt sich auch die Eignung eines Stelleninhabers für die Aufgaben seiner Stelle in Form eines Eignungsprofils graphisch darstellen. Da die Anforderungsmerkmale einer Stelle und die für den Stelleninhaber gültigen Beurteilungsmerkmale jeweils identisch sind, läßt sich das Anforderungsprofil einer Stelle (je eine Kurve für die Höchst- und Mindestanforderungen) und das Eignungsprofil des Stelleninhabers im gleichen Koordinatensystem darstellen. Wir ergänzen das auf Seite 67 dargestellte Anforderungsprofil, das den Bereich der geistigen Anforderungen nach dem von Nutzhorn entwickelten Anforderungskatalog wiedergibt, durch ein Eignungsprofil. Wie aus dem Verlauf der Kurven ersichtlich wird, ist der betreffende Stelleninhaber den Anforderungen seiner Stelle im geistigen Bereich durchaus gewachsen. (Abbildung nächste Seite.)



Höchstanforderungen —————
 Mindestanforderungen —————
 Eignung —————

45 Ergänzung des Stellenbesetzungsplanes auf Grund von Beurteilungen

Schönfeld¹²⁶⁾ empfiehlt in Anlehnung an Planty und Thomas eine Ergänzung der schaubildlichen Darstellung des Stellenbesetzungsplanes durch Eintragung der wichtigsten, aus den Beurteilungen der Stelleninhaber gewonnenen Erkenntnisse. Entsprechend unseren früheren Überlegungen halten wir es für zweckmäßig, die bei der Auswertung der Beurteilungen erarbeiteten Ergebnisse und die aus ihnen resultierenden Vorschläge für die weitere Verwendung der einzelnen Führungskräfte in den Stellenbesetzungsplan zu übernehmen. Zu diesem Zweck werden die die einzelnen Führungsstellen symbolisierenden Rechtecke in der oberen und unteren Hälfte um je ein Feld für die Eintragung der folgenden Markierungen erweitert:

Oberes Feld: Eignung für höherwertige Aufgaben



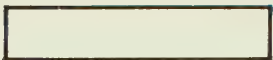
Für höherwertige Aufgaben
voll geeignet.



Für höherwertige Aufgaben
bedingt, d. h. nach entsprechen-
der Schulung geeignet.



Für höherwertige Aufgaben
nicht geeignet, Belassung in der
derzeitigen Stelle zu empfehlen.



Für höherwertige Aufgaben
ungeeignet, Versetzung in eine
Stelle mit geringeren oder
anders gearteten Aufgaben zu
empfehlen.

¹²⁶⁾ Vgl. Schönfeld, Hanns-Martin: a. a. O., S. 131 ff.

Unteres Feld: Leistungen in dieser Stelle



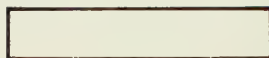
Leistungen über den Höchst-
anforderungen.



Leistungen den Stellenanfor-
derungen entsprechend, jedoch
nahe der Obergrenze.



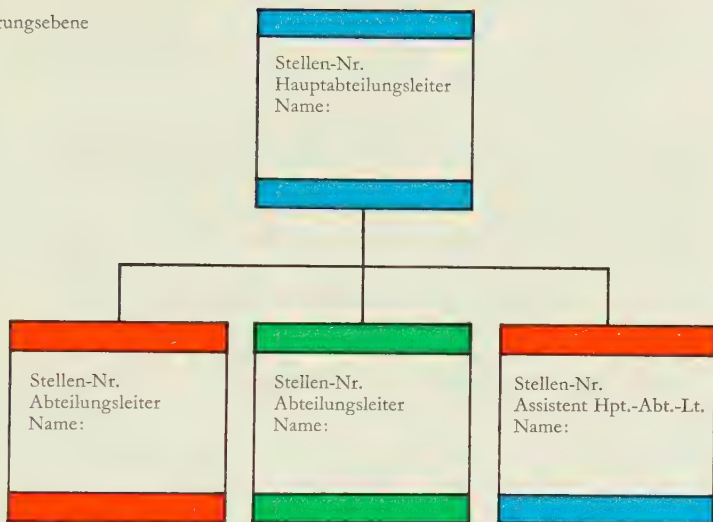
Leistungen den Stellenanfor-
derungen entsprechend, jedoch
nahe der Untergrenze.



Leistungen nicht den Stellen-
anforderungen entsprechend.

Die Eignung für höherwertige Aufgaben wird auf Grund aller über den jeweiligen Stelleninhaber vorliegenden Beurteilungen festgestellt. Sie braucht nicht unbedingt mit den Leistungen in dieser Stelle übereinzustimmen, da diese nach der jeweils letzten Beurteilung eingetragen werden.

In der folgenden Darstellung eines Ausschnittes aus einem Stellenbesetzungsplan zeigen wir eine Stabsstelle, deren Inhaber zur Beförderung vorgesehen ist, obwohl er den Anforderungen dieser Stelle nur knapp entspricht. Wir unterstellen hier den Sachverhalt, daß dem Stelleninhaber die spezifischen Aufgaben eines Hauptabteilungsleiter-Assistenten nicht liegen, daß er sich aber in Führungsstellen bereits bewährt hat und daher zur Beförderung in eine Führungsstelle mit höherwertigen Aufgaben in Betracht kommt.



46 Zusammenfassung

Damit schließen wir die Erörterung der organisatorischen Hilfsmittel der Personalplanung ab. Wie wir gezeigt haben, dienen der Führungsstellenplan und die Führungsstellenbeschreibungen der Personalplanung zur Erkenntnis des ihr vorgeschriebenen Soll-Zustandes der Unternehmensführung, Personalbeurteilungen und die aus ihnen gewonnenen Ergänzungen des Stellenbesetzungsplanes dagegen der Erkenntnis des Ist-Zustandes des Kaders als der Gesamtheit aller Führungskräfte.

Aus den quantitativen und qualitativen Abweichungen zwischen Soll- und Ist-Zustand ergeben sich die Ansatzpunkte für konkrete Planungsüberlegungen und -entscheidungen.

5. Planung des Personalbedarfs

51 Fristigkeit der Personalplanung

Der Bedarf einer Unternehmung an Führungsleistungen innerhalb einer Planungsperiode wird auf der einen Seite von quantitativen und qualitativen Veränderungen in der Führungsorganisation bestimmt, also von Veränderungen hinsichtlich der Anzahl der zu besetzenden Führungsstellen und/oder hinsichtlich der Stellenanforderungen bereits bestehender Führungsstellen. Veränderungen in der Führungsorganisation hängen unmittelbar von der langfristigen Gesamtplanung ab. Sie können verhältnismäßig weit im voraus in die Personalplanung einbezogen werden.

Auf der anderen Seite ergibt sich der Bedarf an Führungsleistungen innerhalb einer Planungsperiode aus Veränderungen im Kader, also aus der Fluktuation der Führungskräfte. Das künftige Verhalten dieser Mitarbeiter ist nur schwer vorhersehbar, so daß eine langfristige Planung auf erhebliche Schwierigkeiten stößt.

Aufgabe der Personalbedarfsplanung ist es, den zur Regelung einer optimalen Bedarfsdeckung erforderlichen Zeitraum zu sichern. Die oberste Unternehmensführung wird ihre Entscheidungen über die Besetzung von Führungsstellen um so sorgfältiger treffen können, je früher sie über den künftigen Bedarf an Führungsleistungen unterrichtet wird. Daher ist die Personalplanung so weit im voraus anzusetzen, wie hierzu sachdienliche Informationen zur Verfügung stehen. Dabei läßt es sich nicht vermeiden, daß diese langfristige Planung noch einen hohen Unsicherheitsfaktor aufweist. Im Zeitablauf entwickelt sich die langfristige Personalplanung zur mittelfristigen und schließlich zur kurzfristigen Planung, wobei sie durch zahlreichere und genauere Informationen immer mehr an Sicherheit gewinnt. Ändern sich im Zeitablauf die der langfristigen Planung zugrundeliegenden Daten, ordnet die oberste Unternehmensführung etwa organisatorische Maßnahmen innerhalb der Führungsorganisation an, so wird eine neue langfristige Planung begonnen, die sich im Zeitablauf wieder-

um zur mittel- und kurzfristigen Planung verdichtet. Als kurzfristig bezeichnet Marx¹²⁷⁾ für die Personalplanung Zeiträume bis zu einem Jahr.

So stellt sich die Personalplanung im Zeitablauf als ein ständiger Prozeß von aufeinanderfolgenden lang-, mittel- und kurzfristigen Planungen dar¹²⁸⁾.

Nach Schönfeld¹²⁹⁾ kann sich eine Personalplanungsperiode bis zu 15 Jahren im voraus erstrecken. So weit in die Zukunft greifende Planungsperioden kommen in erster Linie für Unternehmen in Betracht, die ihren Führungsnachwuchs selbst heranziehen. Aus der Praxis deutscher Industrieunternehmen wurden uns allerdings wesentlich kürzere Planungsperioden genannt. Wir haben den Eindruck gewonnen, daß der Personalplanung im Bereich der Unternehmensführung dienliche Informationen in der Regel für etwa fünf Jahre im voraus zur Verfügung stehen.

52 Bedarfsermittlung

Der Bedarf an Führungskräften gliedert sich in

1. Ersatzbedarf und
2. Erweiterungsbedarf.

Unter Ersatzbedarf wird die Nachfrage nach Führungsleistungen verstanden, die die Unternehmung während einer Planungsperiode entwickelt, um die zu Beginn der Periode gegebene Leistungsfähigkeit des Kaders zu erhalten und damit die Erfüllung der bestehenden Führungsaufgaben zu gewährleisten.

Erweiterungsbedarf ist die Nachfrage nach Führungsleistungen, die die Unternehmung zur Erfüllung von Führungsaufgaben entwickelt, die erst während der Planungsperiode neu gestellt werden und durch die sich die Anforderungen an die Leistungsfähigkeit des Kaders erhöhen bzw. verschieben.

Ersatz- wie Erweiterungsbedarf sind jeweils in quantitativer und qualitativer Hinsicht sowie nach dem Zeitpunkt, zu dem der Bedarf gedeckt werden muß, zu ermitteln.

¹²⁷⁾ Vgl. Marx, August: a. a. O., S. 55.

¹²⁸⁾ Vgl. Koch, Helmut: a. a. O., S. 31.

¹²⁹⁾ Vgl. Schönfeld, Hanns-Martin: a. a. O., S. 33.

521 Ermittlung des Ersatzbedarfs

Ersatzbedarf an Führungsleistungen entsteht durch Fluktuation von Führungskräften, wobei wir unter Fluktuation mit Schlüter¹³⁰⁾ die Summe aller Abgänge, bezogen auf einen bestimmten Zeitraum, verstehen. Eine andere Definition des Begriffes „Fluktuation“ findet sich bei Goossens¹³¹⁾, der hierunter nur den zwischenbetrieblichen Wechsel von Arbeitskräften, nicht aber den sogenannten natürlichen Abgang verstanden wissen will.

Ersatzbedarf entsteht folglich, wenn eine Führungskraft aus den Diensten eines Unternehmens ausscheidet und die erneute Besetzung der freien Stelle erforderlich ist. Hierfür kommen im wesentlichen folgende Gründe in Betracht:

1. Tod,
2. Invalidität,
3. Pensionierung,
4. Kündigung durch den Arbeitgeber (ihr ist die im Bereich der Unternehmensführung häufiger anzutreffende vorzeitige und folglich nicht eingeplante Pensionierung in der Auswirkung auf die Personalplanung gleichzusetzen),
5. Kündigung durch den Arbeitnehmer.

Tod und (vorzeitige) Invalidität sind Ereignisse, die sich der planerischen Erfassung weitgehend entziehen. Eine im Interesse der Personalplanung wie auch der vorbeugenden Erhaltung der Leistungsfähigkeit von Führungskräften gleichermaßen wünschenswerte Maßnahme stellt eine in angemessenen zeitlichen Abständen durchzuführende ärztliche Untersuchung aller Führungskräfte dar. Die Kosten der Untersuchung bei einem Arzt eigener Wahl trägt selbstverständlich das Unternehmen. Das Untersuchungsergebnis wird der obersten Unternehmensführung zugänglich gemacht, die zu entscheiden hat, ob es für die Personalplanung von Bedeutung ist. Verschiedene führende amerikanischen Unternehmen bedienen sich dieses Mittels, um auch in dieser Hinsicht Informationen für ihre Personalplanung zu erlangen.

¹³⁰⁾ Vgl. Schlüter, Helmut: Fluktuation — Begriff, Erfassung, Ursache, in: Hessisches Institut für Betriebswirtschaft e. V. und Arbeitgeberverband der hessischen Metallindustrie e. V. (Hrsg.): Warum Arbeitskräfte wechseln? Düsseldorf 1966, S. 47 ff.

¹³¹⁾ Vgl. Goossens, Franz: Der Personalwechsel, Pöcking 1957, S. 11 ff.

Von den aufgezählten Bestimmungsgründen des Ersatzbedarfs kann die **Pensionierung** in ihrer quantitativen und qualitativen Auswirkung wie auch ihrem genauen Zeitpunkt nach langfristig eingeplant werden, sofern das betreffende Unternehmen sich eine feste Altersgrenze für die Versetzung von Führungskräften in den Ruhestand gesetzt hat. Allerdings ist gerade dieses in der Praxis häufig nicht der Fall.

Es empfiehlt sich, Monat und Jahr der voraussichtlichen Pensionierung im Stellenbesetzungsplan zu vermerken. Damit wird zugleich die Eintragung über die Eignung zur Beförderung ergänzt, da es in den meisten Unternehmen üblich ist, während der letzten Beschäftigungsjahre vor der Versetzung in den Ruhestand keine Beförderung mehr vorzunehmen.

Kündigungen von Führungskräften, gleichgültig, ob sie durch den Arbeitgeber oder den Arbeitnehmer erfolgen, lassen sich im allgemeinen nur für den Zeitraum der jeweils gültigen Kündigungsfrist im voraus in die Planung einbeziehen. Zwar werden insbesondere mit Führungskräften der oberen Führungsebenen häufig lange Kündigungsfristen vereinbart. Gerade für diesen Personenkreis ist es aber auch kennzeichnend, daß sich Personalveränderungen unter Verzicht auf die vertraglichen Vereinbarungen sehr kurzfristig vollziehen können.

Es ist also festzuhalten, daß die Fluktuation der Führungskräfte, von einer Ausnahme abgesehen, sowohl dem Ereignis als auch dem Zeitpunkt seines Eintritts nach ungewiß ist. Steht das Ausscheiden einer Führungskraft erst einmal fest, kann die Planung des Ersatzbedarfs in den meisten Fällen nur sehr kurzfristig erfolgen.

Daher bemüht sich die Personalplanung, gestützt auf die Statistik, um eine Vorausberechnung des Personalersatzbedarfs. Die Literatur nennt verschiedene Formeln zur Berechnung der Fluktuation¹³²⁾¹³³⁾, die jeweils für einen bestimmten Zeitraum Personalbestand und Abgänge ins Verhältnis zueinander setzen. Diese Formeln dienen jedoch mehr oder weniger der Erfassung der **gesamten** Personalbewegungen innerhalb eines Unternehmens in einem bestimmten Zeitraum.

¹³²⁾ Vgl. Goossens, Franz: a. a. O., S. 40 ff.

¹³³⁾ Vgl. Schlüter, Helmut: a. a. O., S. 51 ff.

Der Ersatzbedarf an Arbeitskräften, der während eines abgeschlossenen Zeitraums hinsichtlich der Gesamtbelegschaft oder einer kleineren Personenmehrheit entstanden ist, läßt sich als Prozentsatz der Abgänge vom Anfangsbestand errechnen:

$$\text{Ersatzbedarf} = \frac{\text{Abgänge} \times 100}{\text{Anfangsbestand}}$$

Projeziert man diesen in einer abgelaufenen Planungsperiode entstandenen Ersatzbedarf in die Zukunft, so gewinnt man einen ersten Anhaltspunkt für den künftig zu erwartenden Ersatzbedarf.

Daß eine solche Berechnung für die Ermittlung des Ersatzbedarfs an Führungskräften von geringem Wert ist, liegt auf der Hand. Es wird damit lediglich eine undifferenzierte Aussage über den ungefähr zu erwartenden quantitativen Ersatzbedarf gewonnen, die ohne eine zusätzliche Aussage über den eingeschlossenen qualitativen Bedarf praktisch wertlos ist. Ermittlungen des qualitativen Ersatzbedarfs, d. h. darüber, welcher Art die benötigten Führungsleistungen zu sein haben, stoßen aber auf große Schwierigkeiten.

Für größere Unternehmen, die auf allen Führungsebenen eine entsprechende Anzahl von Führungskräften beschäftigen, empfiehlt es sich, zur genaueren Ermittlung des Ersatzbedarfs die Führungspyramide vertikal und horizontal in Bereiche gleichartiger Anforderungen zu gliedern und für jeden dieser Anforderungsbereiche den Ersatzbedarf früherer Planungsperioden nach der zuvor genannten Formel

$$\text{Ersatzbedarf} = \frac{\text{Abgänge} \times 100}{\text{Anfangsbestand}}$$

zu errechnen. Damit werden nicht nur die unterschiedlichen fachlichen Anforderungen (vertikale Gliederung) und die unterschiedlich starken Anforderungen auf den einzelnen Führungsebenen (horizontale Gliederung) berücksichtigt. Die nach Führungsebenen getrennt durchzuführende Berechnung des Ersatzbedarfs trägt auch der Tatsache Rechnung, daß die Neigung von Führungskräften zum Kündigen und Wechseln des Unternehmens immer mehr abnimmt, je näher sie der Spitze der Hierarchie stehen. Diese Beobachtung läßt sich aus dem in gleicher Richtung zunehmenden Alter der Führungskräfte wie auch aus der Tatsache erklären, daß man

als Inhaber einer Stelle auf einer der oberen Führungsebenen eher bereit ist, sich mit dem Erreichten zufrieden zu geben.

Aber auch bei größeren Unternehmen stößt diese verfeinerte Berechnung des voraussichtlichen Ersatzbedarfs auf die Schwierigkeit, daß die statistische Masse der auf den oberen Führungsebenen zusammengefaßten Führungsstellen zu klein wird, um noch aussagekräftige Kennziffern zuzulassen. Wenn ein Unternehmen z.B. im kaufmännischen Anforderungsbereich auf der zweiten Führungsebene sechs Stellen für Hauptabteilungsleiter kennt, so kann aus der Tatsache, daß in der abgelaufenen Planungsperiode zwei Hauptabteilungsleiter ausgeschieden sind, nicht geschlossen werden, daß auf dieser Führungsebene und in diesem Anforderungsbereich künftig mit einem Ersatzbedarf von 33,3% des Anfangsbestandes zu rechnen sei.

Wie auch Freundl¹³⁴⁾ in diesem Zusammenhang feststellt, entzieht sich der Personalbedarf im Bereich der Unternehmensführung angesichts der Tatsache, daß die Führungskräfte eines Unternehmens nur ca. 2 % der Gesamtbelegschaft ausmachen, weitgehend der statistischen Berechnung.

5211 Bedarfsverschiebung durch Beförderungen und Versetzungen

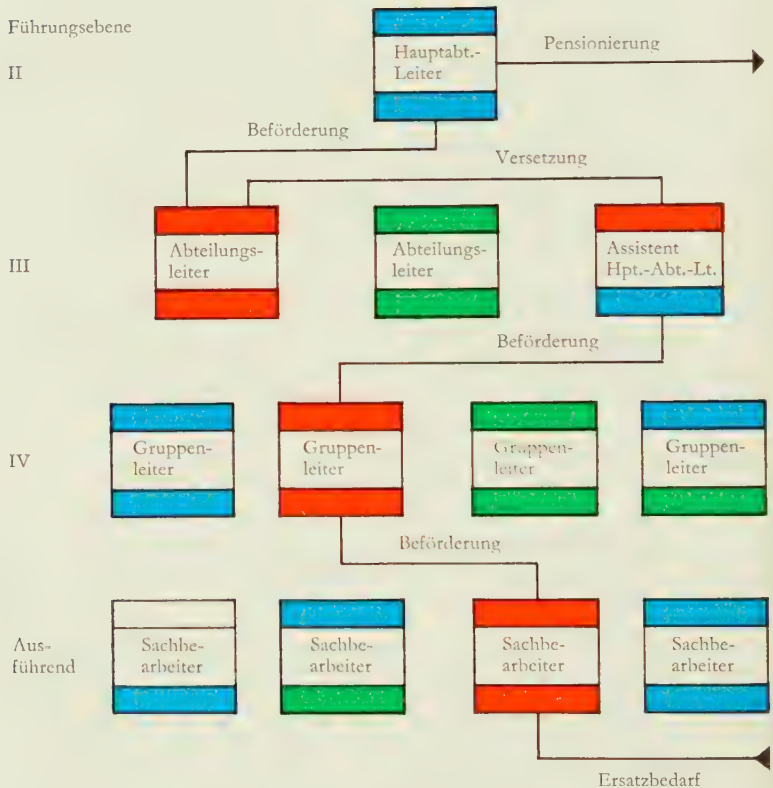
Unter Beförderungen verstehen wir Umsetzungen von Führungskräften in Stellen höheren Ranges (Führungs- oder Stabsstellen), unter Versetzungen Umsetzungen in Stellen gleichen oder niedrigeren Ranges (Führungs- oder Stabsstellen). Durch den Vorgang der Beförderung oder Versetzung entsteht quantitativ kein Ersatzbedarf, da der Anfangsbestand an Führungskräften nicht verändert wird¹³⁵⁾. Die durch Beförderungen und Versetzungen entstehenden Lücken sind zuvor durch Fluktuation entstanden und werden jetzt nur innerhalb der Führungspyramide verlagert.

Dagegen verändert sich durch Beförderungen und Versetzungen der qualitative Ersatzbedarf. Das folgende Schaubild

¹³⁴⁾ Vgl. Freundl, Stefan: Taschenbuch für Personalplanung und Stellenausschreibung, Heidelberg 1967, S. 43.

¹³⁵⁾ Vgl. Ulrich, Hans und Staerkle, Robert: Personalplanung, Köln und Opladen 1965, S. 17.

macht deutlich, daß der durch das Ausscheiden einer Führungskraft der zweiten Führungsebene entstandene quantitative Ersatzbedarf immer gleich bleibt, daß er sich aber qualitativ bis auf die ausführende Ebene verlagern kann.



5212 Kurzfristige Berechnung des Ersatzbedarfs

Es ist deutlich geworden, daß eine einigermaßen lückenlose Erfassung des Ersatzbedarfs an Führungskräften erst im Rahmen der kurzfristigen Planung möglich ist. Zahlenmäßig läßt

sich der Personalbedarf dann nach folgendem Schema ermitteln:¹³⁶⁾

Anfangsbestand an Führungskräften	
./. Abgänge durch Tod und Pensionierung	Entlassung Kündigung des Arbeitnehmers Beförderung und Versetzung
+ Zugänge durch bereits feststehende Einstellungen	Beförderung und Versetzung
= zu erwartender Bestand im Zeitpunkt T _x	
+ zu planender Ersatzbedarf	
= geplanter Bestand im Zeitpunkt T _x = Anfangsbestand	

Für die Personalplanung im ausführenden Bereich ist eine derartige Berechnung aussagefähig. Für die Personalplanung im Bereich der Unternehmensführung muß sie durch Angaben darüber, an welchen Führungsstellen der errechnete Bedarf entstanden ist, ergänzt werden, um die Planung des qualitativen Ersatzbedarfs zu ermöglichen.

5213 Vorbeugende Planung der Bedarfsdeckung

Der Ersatzbedarf an Führungsleistungen entzieht sich weitgehend einer lang- oder mittelfristigen Planung. Seine kurzfristige Planung aber sichert nicht den für eine optimale Bedarfsdeckung erforderlichen Zeitraum. Dieser Tatsache tragen die Unternehmen Rechnung, wenn sie die Bedarfsdeckung planen, ohne daß das den Bedarf auslösende Ereignis (Fluktuation einer Führungskraft) überhaupt abzusehen ist. Meistens handelt es sich hierbei um die Planung einer provisorischen Bedarfsdeckung (Stellvertretung), die der obersten Unternehmensführung nach eingetretenem Ersatzbedarf hinreichend Zeit sichern soll, um die endgültige Neubesetzung einer freien Führungsstelle zu planen. Die Regelung der Stellvertretung im Bereich der Unternehmensführung geht von der Überlegung aus, daß an jeder Führungsstelle zu jedem Zeitpunkt Ersatzbedarf eintreten kann, ohne daß sich dieser planerisch rechtzeitig erfassen läßt.

¹³⁶⁾ In Anlehnung an Schönfeld, Hanns-Martin: Die Personalplanung, ein vernachlässigter Teil der betrieblichen Planung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 33. Jahrgang 1963, S. 141 ff.

5214 Vermeidung von Ersatzbedarf

Große Bedeutung ist unseres Erachtens allen Maßnahmen beizumessen, die geeignet sind, Fälle nicht vorhersehbarer Fluktuation von Führungskräften zu vermeiden oder doch zu reduzieren. Der Idealzustand wäre vom Standpunkt der Ersatzbedarfsplanung erreicht, wenn Führungskräfte überhaupt nur noch durch Versetzung in den Ruhestand ausschieden.

Es seien hier nur einige denkbare Maßnahmen erwähnt:

1. Das Ausscheiden von Führungskräften durch **Tod oder vorzeitige Invalidität** läßt sich einschränken durch das Vermeiden der in der Praxis als geradezu selbstverständlich geltenden arbeitsmäßigen Überlastung nahezu aller Führungskräfte, durch reichliche Gewährung von Erholungsurlaub (der auch tatsächlich zu nehmen ist und nicht nur als Anspruch auf dem Papier steht) sowie durch vorbeugende ärztliche Untersuchungen auf Kosten des Unternehmens.

2. Der Notwendigkeit, Führungskräften zu kündigen bzw. sie vorzeitig in den Ruhestand zu versetzen, kann durch eine sorgfältige Personalauslese begegnet werden. Besonders günstige Voraussetzungen hierfür bietet ohne Zweifel eine unternehmenseigene Heranbildung des Führungsnachwuchses.

3. Kündigungen von Führungskräften, die mit ihrem Fortkommen nicht zufrieden sind, lassen sich wohl nie ganz vermeiden. Man sollte sich auch davor hüten, nur die negativen Aspekte der Fluktuation von Führungskräften zu sehen, so unerwünscht sie auch vom Standpunkt der Personalplanung sein mag. Aber auch die Kündigungen von Führungskräften lassen sich durch geeignete Maßnahmen reduzieren. Hierzu zählen

31. eine stark gegliederte Führungshierarchie, die sich den jüngeren Führungskräften als Karrierehierarchie darstellt und ihnen echte Aufstiegsmöglichkeiten bietet,

32. ein befriedigendes und überschaubares Gehaltssystem für alle Führungskräfte, das die Karrierehierarchie ergänzt und erkennen läßt, welche Einkommen auf den einzelnen Führungsebenen zu erzielen sind,

33. die Vermeidung der Unterforderung von Führungskräften.

Diese Überlegungen leiten bereits zu jenem Teil der Personalplanung über, der sich mit der Bedarfsdeckung befaßt.

522 Erweiterungsbedarf

Erweiterungsbedarf definierten wir oben als die Nachfrage nach Führungsleistungen, die die Unternehmung zur Wahrnehmung von erst während einer Planungsperiode neu gestellten Führungsaufgaben entwickelt. Es handelt sich also um einen über den Anfangsbestand hinausgehenden Personalbedarf.

Im Rahmen der langfristigen Gesamtplanung stellt die oberste Unternehmensführung zur Erreichung des Unternehmenszieles zusätzliche Führungsaufgaben. Für die Personalplanung resultiert daraus

1. quantitativer und qualitativer Erweiterungsbedarf durch die Einrichtung neuer Führungsstellen oder
2. qualitativer Erweiterungsbedarf durch die Zusammenfassung zusätzlicher Führungsaufgaben bei bereits bestehenden Führungsstellen.

Bei Einrichtung neuer Führungsstellen ist der Stellenbesetzungsplan entsprechend zu erweitern. Neu geschaffene Führungsstellen symbolisierende Felder bleiben zunächst bis auf die Stellennummer und -bezeichnung frei, erhalten dafür aber die Eintragung des Datums, zu dem die einzelne Stelle erstmals zu besetzen ist. Damit ist der quantitative Erweiterungsbedarf im Stellenbesetzungsplan kenntlich gemacht.

Der mit der Einrichtung neuer Führungsstellen entstehende qualitative Erweiterungsbedarf wird mittels entsprechender Stellenbeschreibungen, die die Stellenanforderungen verbal und graphisch darstellen, festgehalten.

Während Ersatzbedarf regelmäßig Nachfrage nach Führungskräften in bestimmter Anzahl und Qualifikation bedeutet, kann sich Erweiterungsbedarf auch als ausschließlich qualitativer Bedarf auf einzelne Führungsleistungen beschränken. Dieser Fall tritt ein, wenn im Rahmen der langfristigen Unternehmensplanung einer Führungsstelle zusätzliche Führungsaufgaben zugewiesen bzw. bereits bestehende Führungsaufgaben erweitert werden.

Nach Berichtigung der betreffenden Stellenbeschreibung ist anhand der vorliegenden Beurteilungen des augenblicklichen Stelleninhabers zu prüfen, ob dieser den zusätzlichen Stellenanforderungen gewachsen ist. Diese Überprüfung kann zu fol-

genden Resultaten und Konsequenzen für die Bedarfsplanung führen:

1. Der Stelleninhaber ist den zusätzlichen Anforderungen seiner Stelle ohne weiteres gewachsen. Damit ist der qualitative Erweiterungsbedarf von vornherein gedeckt.

2. Der Stelleninhaber ist den zusätzlichen Anforderungen seiner Stelle nach entsprechender Vorbereitung gewachsen. Auf Fragen der Förderung von Führungs- und Nachwuchskräften kommen wir, soweit sie die Personalplanung berühren, bei der Besprechung der Bedarfsdeckungsplanung ausführlich zu sprechen.

3. Der Stelleninhaber ist den zusätzlichen Anforderungen seiner Stelle nicht gewachsen. Es zeichnet sich hier unter anderem die besondere Problematik alternder Führungskräfte ab, die mit der sich immer schneller vollziehenden Änderung und Erweiterung aller Stellenanforderungen nicht Schritt zu halten vermögen. Es sei hier nur an die fortschreitende Einführung der elektronischen Datenverarbeitung erinnert, die älteren Führungskräften begreiflicherweise oft erhebliche Schwierigkeiten bereitet.

Für die in diesem Fall zu treffende Entscheidung sehen wir die folgenden alternativen Wahlmöglichkeiten:

31. Versetzung im Austausch gegen eine den Stellenanforderungen in ihrer neuen Form gewachsene Führungskraft, evtl. Stellenringtausch mehrerer Führungskräfte. — Es entsteht kein Personalbedarf im eigentlichen Sinne.

32. Versetzung im Rahmen der Deckung von Ersatzbedarf. Der an anderer Stelle entstandene Ersatzbedarf wird qualitativ verlagert.

33. Entlassung oder vorzeitige Pensionierung des den Stellenanforderungen nicht mehr gewachsenen Stelleninhabers. — Es entsteht quantitativer und qualitativer Personalbedarf, der als eine Kombination von Ersatz- und Erweiterungsbedarf angesprochen werden muß.

Derartig radikale Maßnahmen entsprechen jedoch nicht dem in der deutschen Wirtschaft im allgemeinen gepflegten Stil der Personalpolitik.

5221 Kurzfristige Berechnung des Ersatz- und Erweiterungsbedarfs

Das auf Seite 91 wiedergegebene Schema zur Berechnung des kurzfristigen Ersatzbedarfs läßt sich um den Erweiterungsbedarf ergänzen:

Anfangsbestand an Führungskräften	
./.	Abgänge durch Tod und Pensionierung
	Entlassung
	Kündigung des Arbeitnehmers
	Beförderung und Versetzung
+	Zugänge durch bereits feststehende Neueintritte
	Beförderung und Versetzung
=	zu erwartender Bestand im Zeitpunkt Tx
+	zu planender Ersatzbedarf
+	neu eingerichtete Führungsstellen = zu planender Erweiterungsbedarf
=	gewollter Bestand im Zeitpunkt Tx

53 Erfassung des Personalbedarfs

Der beim Ausscheiden einer Führungskraft entstehende **Ersatzbedarf** liegt qualitativ in Form der entsprechenden Stellenbeschreibung fest. **Erweiterungsbedarf** kann qualitativ erst dann planerisch erfaßt werden, wenn eine neue Stellenbeschreibung erstellt oder eine bestehende Stellenbeschreibung entsprechend der neuen Aufgabenstellung geändert worden ist. Darüber hinaus ist der ermittelte Personalbedarf im Stellenbesetzungsplan kenntlich zu machen. Beim Eintritt von Ersatzbedarf wird das Datum eingetragen, zu dem die betreffende Stelle neu zu besetzen ist. Außerdem empfiehlt es sich, eine auffallende zusätzliche Markierung — etwa eine farbige Umrandung oder einen diagonal verlaufenden Strich — anzubringen.

Scheidet ein Stelleninhaber aus, ohne daß die Stelle sofort neu besetzt werden kann, sind alle ihn betreffenden persönlichen Angaben aus dem Stellenbesetzungsplan zu entfernen. Über die Besetzung dieser Stelle muß so schnell wie möglich entschieden werden.

Bei Eintritt von Erweiterungsbedarf durch Neuschaffung einer Führungsstelle ist auch der Stellenbesetzungsplan entsprechend zu erweitern. Die neu eingefügte Stelle trägt zunächst nur einen Vermerk, zu welchem Zeitpunkt sie erstmals zu besetzen ist.

Tritt nur qualitativer Erweiterungsbedarf ein, ist also ein Stelleninhaber den geänderten oder erweiterten Anforderungen seiner Stelle nicht mehr voll gewachsen, so sind die seine Eignung und Beförderungswürdigkeit kennzeichnenden Markierungen im Stellenbesetzungsplan zu ändern.

Da der Stellenbesetzungsplan nicht zum Zwecke der Terminüberwachung eingerichtet ist, empfiehlt es sich, ihn durch eine Terminkartei oder Terminübersicht zu ergänzen. Aus ihr muß hervorgehen, zu welchem Zeitpunkt innerhalb der laufenden Planungsperiode jede einzelne Führungsstelle, für die Personalbedarf ermittelt wurde, zu besetzen ist.

Langfristig lassen sich in der Terminübersicht zumindest die Termine bevorstehender Pensionierungen von Führungskräften eintragen. Auch ihre Erfassung muß organisatorisch gesichert sein. Zu diesem Zweck wird eine nach Geburtsjahren und -monaten geordnete Kartei sämtlicher Führungskräfte geführt. Diese Kartei erübrigt sich, sofern die Personalien der Führungskräfte auf Datenträgern erfaßt sind und im Rahmen der elektronischen Datenverarbeitung auch unter diesem Gesichtspunkt ausgewertet werden können.

6. Planung der Bedarfsdeckung

61 Alternative Wahlmöglichkeiten der Bedarfsdeckung

Die Frage, **wie** der Bedarf an Führungskräften gedeckt werden soll, ist für die gesamte Personalpolitik einer Unternehmung von so grundsätzlicher Bedeutung, daß die Entscheidung hierüber nur im Rahmen der langfristigen Gesamtplanung der Unternehmung von der obersten Unternehmensführung getroffen werden kann. Dabei wird unterstellt, daß die oberste Unternehmensführung bei der Wahl der Bedarfsdeckungsmethode wie bei der Besetzung jeder einzelnen Führungsstelle volle Entscheidungsfreiheit besitzt. In der Praxis können Besitzverhältnisse und nicht selten auch Beziehungen den Ent-

scheidungsparameter der obersten Unternehmensführung ganz wesentlich einengen.

Unter der Prämisse völliger Entscheidungsfreiheit hat die oberste Unternehmensführung ihre Entscheidung zwischen den beiden folgenden alternativen Wahlmöglichkeiten zu treffen:

1. Der Bedarf an Führungskräften wird unmittelbar durch Neueinstellungen gedeckt. Für eine freie Führungsstelle wird eine außerhalb des Unternehmens stehende Führungskraft auf dem Arbeitsmarkt gezielt angeworben. Die neu eingestellte Führungskraft besitzt ganz oder doch weitgehend die Qualifikation zur Übernahme dieser von vornherein feststehenden Stelle.

2. Der Bedarf an Führungskräften wird unternehmensintern und damit nur mittelbar unter Einschaltung des Arbeitsmarktes gedeckt. Neueinstellungen erfolgen nicht gezielt für bestimmte freie Führungsstellen. Vielmehr werden sogenannte Nachwuchskräfte eingestellt, die innerhalb des eigenen Unternehmens langfristig auf die Übernahme von Führungsaufgaben vorbereitet werden und bei Bedarf durch Beförderung in freie Führungsstellen gelangen.

In der Praxis wird sich kaum ein Unternehmen darauf festlegen, ausschließlich eine dieser beiden Wahlmöglichkeiten zu realisieren. Diese extremen Alternativen bilden aber die Pole einer Spannungsreihe. Zwischen ihnen liegen alle realisierbaren Varianten. Die meisten in der Praxis anzutreffenden Formen der Bedarfsdeckung werden daher Elemente beider Alternativen enthalten und einen Kompromiß darstellen. Die oberste Unternehmensführung hat zwar grundsätzlich festzulegen, an welchem der beiden Pole sie sich orientiert. Damit werden aber gegebenenfalls erforderliche Anleihen am Gegenpol nicht ausgeschlossen.

611 Vorteile einer gezielten Anwerbung von Führungskräften am Arbeitsmarkt

1. Die gezielte Einstellung voll ausgebildeter Führungskräfte bietet den Vorteil, daß der sogenannten Betriebsblindheit vorgebeugt wird. Es werden auf diese Weise für das eigene Unternehmen Führungskräfte gewonnen, die bei einem oder mehreren anderen Unternehmen Erfahrungen gesammelt haben und infolgedessen fachlich einen weiteren Horizont besitzen. Sie führen dem eigenen Unternehmen neue Ideen und neue Impulse zu.

2. Unter der Voraussetzung, daß es gelingt, eine den Anforderungen der zu besetzenden Stelle von vornherein weitgehend entsprechende Führungskraft einzustellen, lassen sich die Kosten des Personalwechsels verhältnismäßig niedrig halten.

Freundl¹³⁷⁾ geht davon aus, daß bis zur völligen Einarbeitung einer Führungskraft auf den mittleren Führungsebenen Kosten zwischen 5000 DM und 12 000 DM, auf den oberen Führungsebenen Kosten zwischen 15 000 DM und 30 000 DM entstehen.

Es kann unterstellt werden, daß die unternehmenseigene Heranbildung einer Führungskraft höhere Kosten verursacht als die gezielte Einstellung einer unternehmensfremden Kraft für die gleiche Stelle.

3. Insbesondere kleinere Unternehmen vermeiden durch die Einstellung von Führungskräften für bestimmte freie Führungsstellen jene Komplikationen, die entstehen, wenn aus einer Gruppe gleichrangiger Mitarbeiter einer befördert und damit zum Vorgesetzten der anderen wird. Im militärischen Bereich wird zur Vermeidung einer derartigen Situation seit eh und je nach dem Grundsatz verfahren, daß der neue Vorgesetzte einer Truppe von einer anderen Einheit kommen muß. Da kleinere Unternehmen in der Regel nicht genug Spielraum für Beförderungen und Versetzungen haben, um diesem Grundsatz gerecht werden zu können, bleibt ihnen oft keine andere Wahl, als freie Führungsstellen durch Neueinstellungen zu besetzen.

¹³⁷⁾ Vgl. Freundl, Stefan: a. a. O., S. 50.

612 Vorteile einer unternehmensinternen Heranbildung der Führungskräfte

Als unternehmensinterne Heranbildung bezeichnen wir die Methode, den Bedarf an Führungsleistungen durch Förderung von Nachwuchskräften seitens des Unternehmens zu decken.

Als Nachwuchskraft gilt jede Führungskraft, deren Werdegang innerhalb des Unternehmens noch nicht abgeschlossen ist, die also noch in höherwertige und/oder anders geartete Aufgaben hineinwachsen kann und soll. Als Führungsnachwuchs bezeichnen wir die Gesamtheit aller Nachwuchskräfte eines Unternehmens.

1. Die Heranbildung im eigenen Unternehmen gestattet eine gründlichere Auslese bei der Besetzung von Führungsstellen. Auch sorgfältig ausgewählte Einstelltests können die laufende Beobachtung und Beurteilung eines Mitarbeiters an Zuverlässigkeit und Aussagekraft bisher nicht übertreffen. Die Möglichkeit einer Fehlentscheidung wird zwar auch hierdurch nicht ausgeschlossen, aber doch wesentlich reduziert.

2. Die Heranbildung des Führungsnachwuchses im eigenen Unternehmen gestattet es, künftige Führungskräfte mit allen wesentlichen Bereichen des Unternehmens vertraut zu machen und ihnen die größeren Zusammenhänge zu verdeutlichen. Hierzu gehört unseres Erachtens auch eine gründliche Kenntnis der informellen Zusammenhänge und Gruppierungen. Das Wissen darüber, „wie der Betrieb läuft“, ist eine wissenschaftlich schwer zu erfassende Größe, die aber für die Praxis des betrieblichen Alltags eine nicht zu unterschätzende Rolle spielt. Eine neu eingestellte und sofort voll eingesetzte Führungskraft wird durch ihre eigenen Stellenaufgaben von vornherein so stark in Anspruch genommen sein, daß sie unter Umständen nie mehr Gelegenheit finden wird, sich ähnlich umfassend im Unternehmen zu informieren.

3. Die als Nachfolger für eine bestimmte Führungsstelle vorgesehene Nachwuchskraft kann sich rechtzeitig auf die Übernahme der künftigen Aufgabe vorbereiten. Der Stellenwechsel vollzieht sich reibungslos.

4. Das Risiko, daß wichtige Führungsstellen bei plötzlichem, nicht eingeplantem Ausscheiden von Führungskräften für längere Zeit unbesetzt bleiben, wird durch die Bereitstellung einer Führungsreserve, also durch die rechtzeitige Auswahl beförderungswürdiger Nachwuchskräfte, vermindert oder sogar ganz ausgeschaltet.

5. Die Heranbildung des Führungsnachwuchses im eigenen Unternehmen erleichtert den Aufbau und die Praktizierung eines für alle Führungskräfte gültigen Gehaltssystems. Bei Neueinstellungen von Führungskräften für bestimmte Führungsstellen müssen dagegen oft Bezüge vereinbart werden, die nicht in das bestehende Gehaltsgefüge passen und andere, bereits beschäftigte Führungskräfte verärgern.

6. Nur bei unternehmensinterner Heranbildung des Nachwuchses bietet sich der einzelnen Führungskraft im gleichen Unternehmen die Chance des beruflichen Fortkommens.

Wenn wir die angeführten Argumente gegeneinander abwägen, so müssen wir vom Standpunkt der Personalplanung her gesehen unbedingt die unternehmensinterne Heranbildung des Führungsnachwuchses befürworten. Sie bietet nach unserer Auffassung ungleich bessere Voraussetzungen für die Lösung der der Personalplanung im Bereich der Unternehmensführung gestellten Aufgabe, die Unternehmung mit den zur Erfüllung der Gesamtaufgabe erforderlichen Führungsleistungen auszustatten. Während die Personalplanung als Bedarfsdeckungsplanung in Unternehmen, die sich für die gezielte Neueinstellung von Führungskräften entschieden haben, nur wenige Ansatzpunkte für ihre Arbeit findet und sich im wesentlichen auf die Steuerung der Personalwerbung und der Personalauslese beschränken muß, bieten sich ihr bei unternehmensinterner Heranbildung durch die ihr zufallende Planung der Nachwuchsförderung ungleich günstigere Möglichkeiten, die Versorgung des Unternehmens mit Führungsleistungen langfristig zu lenken.

Ganz zwangsläufig wird sich daher der überwiegende Teil unserer weiteren Ausführungen mit der Bedarfsdeckungsplanung bei unternehmensinterner Heranbildung des Führungsnachwuchses befassen.

6121 Volkswirtschaftliche Argumente für eine unternehmensinterne Heranbildung des Führungsnachwuchses

Wir haben die vom Standpunkt der Personalplanung und damit von einem betriebswirtschaftlichen Standpunkt wesentlichen Argumente, die bei der Entscheidung über die Bedarfsdeckungsmethode Berücksichtigung finden sollten, angeführt. Es sei uns an dieser Stelle gestattet, auch einige volkswirtschaftliche Überlegungen zu dieser Entscheidung anzuschließen.

Drucker¹³⁸⁾ verweist zu Recht darauf, daß die Industrie zwar hochqualifizierte Führungskräfte verlangt, sie aber selbst nicht heranbildet. Lange Zeit blieb es der Eigeninitiative des einzelnen überlassen, sich die Kenntnisse und Fähigkeiten einer Führungskraft anzueignen. Das geschah und geschieht zum Teil noch heute ausschließlich durch häufigen Wechsel von Führungsstellen bei verschiedenen Unternehmen. So erwähnt zur Nieden¹³⁹⁾ zum Beispiel, daß es vor dem Zweiten Weltkrieg auch bei größeren Unternehmen allgemein üblich war, kaufmännische Lehrlinge nach Abschluß ihrer Ausbildung zu entlassen, damit sie sich bei anderen Firmen „den Wind um die Nase wehen ließen“. Eine unternehmensinterne Förderung war, von wenigen Ausnahmen abgesehen, nicht üblich.

Diese Auffassung von der Entwicklung zur Führungskraft im wesentlichen durch eigene Initiative liegt der Methode zugrunde, den Bedarf einer Unternehmung an Führungsleistungen ausschließlich durch gezielte Neueinstellungen zu decken. Sie beruht auf der Überzeugung, daß der gesamte Bedarf einer Volkswirtschaft an Führungskräften im freien Spiel von Angebot und Nachfrage am Arbeitsmarkt gedeckt werden kann, daß also die an Führungsaufgaben Interessierten die nachgefragten Leistungen in genügender Anzahl entwickeln und anbieten werden.

Die rasche Aufwärtsentwicklung der Wirtschaft in den meisten westlichen Staaten seit dem Zweiten Weltkrieg bewirkte einen ständigen Erweiterungsbedarf der einzelnen Unternehmen an Führungsleistungen. Die entsprechende Nachfrage traf auf ein unzureichendes Angebot an Führungsleistungen, und zwar so-

¹³⁸⁾ Vgl. Drucker, Peter F.: Gesellschaft am Fließband, Frankfurt (M.) 1950

¹³⁹⁾ Vgl. zur Nieden, Heinz: Führungskräfte für morgen, Bielefeld 1964, S. 11.

wohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht. Es wäre verfehlt, die Ursache nur in den Folgen des Krieges zu suchen, also zu unterstellen, daß es sich zwar um einen langfristigen, im Grunde aber doch zeitlich begrenzten Engpaß handele.

Zweifellos trifft es für Westdeutschland zu, daß die heute zur Führung in der Wirtschaft berufene Generation durch den Zweiten Weltkrieg dezimiert worden ist und daß die dadurch entstandene Lücke an Führungskräften sich durch das Nachwachsen kriegsbedingt geburtenschwacher Jahrgänge zunächst nur schwer schließen läßt. Aber auch vom Krieg verschonte Länder wie Schweden oder die Schweiz klagen über einen akuten Mangel an Führungskräften. Es muß daher geschlossen werden, daß der Nachfrageüberhang letztlich eine Folge der fortschreitenden Industrialisierung ist, die den Bedarf an Führungsleistungen quantitativ wie qualitativ ständig steigert.

Unter dem Druck dieser Verhältnisse hat auch die Wirtschaft in den westlichen Ländern in den vergangenen fünfzehn bis zwanzig Jahren den Grundsatz aufgegeben, daß man Führungsleistungen nur nachzufragen brauche, um eine hinreichende Anzahl geeigneter Kräfte zu veranlassen, aus eigener Initiative die gewünschte Qualifikation zu erlangen¹⁴⁰⁾. In der Volkswirtschaft wie in den einzelnen Unternehmen setzt sich die Erkenntnis durch, daß es intensiver unternehmensinterner wie unternehmensexterner Förderungsmaßnahmen bedarf, um den künftigen Bedarf an Führungsleistungen decken zu können.

7. Planung der Bedarfsdeckung bei Besetzung von Führungsstellen mit unternehmensfremden Führungskräften

71 Planung der Personalwerbung

Die Planung der Personalwerbungsmethoden zur Anwerbung von Führungskräften bedarf kaum eingehender Erörterung. Wir stimmen mit Marx¹⁴¹⁾ darin überein, daß für die Anwerbung von Führungskräften im wesentlichen nur das Annoncieren in überregionalen Tageszeitungen (insbesondere in Wo-

¹⁴⁰⁾ Vgl. Urwick, Lyndall F.: Die zweite Hälfte des Jahrhunderts der Managementbewegung, in: Fortschrittliche Betriebsführung, Jahrg. 1964, S. 3 ff.

¹⁴¹⁾ Vgl. Marx, August: a. a. O., S. 79.

chenendausgaben) sowie in Fachzeitschriften in Betracht kommt. Ein Blick in einschlägige Publikationen genügt, um deutlich zu machen, in welchem Ausmaß von dieser Möglichkeit der Personalwerbung Gebrauch gemacht wird.

Es hieße den Rahmen der vorliegenden Arbeit überschreiten, wollten wir uns mit der Planung der Gestaltung entsprechender Zeitungsanzeigen befassen. Wird die Gestaltung von Personalanzeigen überhaupt geplant und nicht bei eingetretenem Bedarf ad hoc vorgenommen, so nach unserem Eindruck in erster Linie unter dem Gesichtspunkt einer systematischen Öffentlichkeitsarbeit und der Vermittlung eines ganz bestimmten Firmenbildes. Der äußere Rahmen derartiger Stellenanzeigen wird, meistens von Werbefachleuten, für einen längeren Zeitraum im voraus gestaltet und festgelegt, während die sachlichen Angaben über zu besetzende Stellen von Fall zu Fall hinzugefügt werden.

72 Planung des Personalausleseverfahrens

Auch die Planung des Ausleseverfahrens anläßlich der Einstellung von Führungskräften kann nicht Gegenstand dieser Arbeit sein. Es handelt sich hier im wesentlichen um Fragen aus dem Gebiet der Psychologie, insbesondere der Arbeits- und Berufspsychologie, der Tiefenpsychologie und schließlich der Graphologie. Daneben spielen unter Umständen auch Fragen aus den Gebieten der Arbeitsphysiologie und der Arbeitsmedizin eine Rolle.

Es muß an dieser Stelle jedoch erwähnt werden, daß alle mit Hilfe dieser wissenschaftlichen Disziplinen auszuwählenden und zu betreibenden Personalausleseverfahren nur Hilfsmittel sind. Ihre Ergebnisse können die Entscheidung über die Besetzung einer Führungsstelle erleichtern und das Risiko einer Fehlentscheidung mindern, sie können die Entscheidung als solche aber nicht ersetzen. Mit Hilfe von Personalausleseverfahren lassen sich stets nur alternative Wahlmöglichkeiten für die zu treffende Entscheidung erarbeiten.

Auf die Entscheidung der obersten Unternehmensführung über die Besetzung von Führungsstellen, durch die die der Personalplanung im Bereich der Unternehmensführung gestellte Aufgabe abschließend gelöst wird, gehen wir im letzten Kapitel unserer Arbeit ein.

8. Planung der Bedarfsdeckung bei unternehmensinterner Heranbildung der Nachwuchskräfte

81 Förderung von Führungs- und Nachwuchskräften

Unter Förderung verstehen wir in Anlehnung an Specht¹⁴²⁾ alle Maßnahmen der Ausbildung, Weiterbildung und Fortbildung. „Gibt die . . . Ausbildung als Ziel an, einen bestimmten Beruf zu erlernen, was nichts anderes besagen will, als die Qualifikation zu erreichen, einen bestimmten Beruf voll auszufüllen, so handelt es sich bei der Fortbildung um ein Dreifaches:

Erstens soll durch sie erreicht werden, daß die Möglichkeit der ‚vollen Ausfüllung‘ immer wieder überprüft und geschaffen wird, weil hier in gewissen zeitlichen Abständen die Qualifikation wieder ‚aufgebügelt‘, das Wissen auf den neuesten (und erforderlichen) Stand gebracht wird; zweitens handelt es sich um eine Intensivierung der Fähigkeiten und des Wissens im Rahmen einer bestimmten Berufstätigkeit — auch als ‚Weiterbildung‘ besonders gekennzeichnet; drittens handelt es sich schließlich um die Vermittlung der Qualitäten, die als Voraussetzung für den beruflichen Aufstieg erforderlich sind.“¹⁴³⁾

Entsprechend der Themenstellung bleiben die Maßnahmen der Berufsausbildung im Rahmen der vorliegenden Arbeit unberücksichtigt. Stellt man hier auf die Unternehmung als Träger der Berufsausbildung ab, so käme in erster Linie die gewerbliche und kaufmännische Lehre in Betracht. Wie sich aus den einschlägigen Berufsbildern zweifelsfrei ergibt, ist die Lehrausbildung als Vorbereitung auf eine ausführende, nicht aber auf eine führende Tätigkeit gedacht.

Wir übersehen nicht, daß einzelne Unternehmen anderer Auffassung sind. Sie betrachten die Lehre — und insbesondere die

¹⁴²⁾ Vgl. Specht, Karl Gustav: Förderung des Nachwuchses, Frankfurt (Main) 1962, S. 9.

¹⁴³⁾ Specht, Karl Gustav: Wir haben noch Nachholbedarf, in: Junge Wirtschaft, 8. Jahrgang 1960, S. 426 ff.

kaufmännische Lehre — als eine Vorstufe für die spätere Vorbereitung auf eine Übernahme von Führungsaufgaben. Entsprechend hohe Anforderungen werden bereits an die schulische Vorbildung der kaufmännischen Lehrlinge gestellt (Abitur oder höhere Handelsschule). Im Grunde soll die Lehre in dieser Form auf eine anschließende höherwertige Ausbildung — etwa ein Hoch- oder Fachschulstudium — vorbereiten.

Der Regelfall dürfte nach unserer Beobachtung jedoch nach wie vor sein, daß die kaufmännische oder gewerbliche Lehre als Vorbereitung auf die Übernahme ausführender Aufgaben und nicht so sehr als erste Stufe der Förderung von Nachwuchskräften gedacht ist.

Im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit besprechen wir die Förderungsplanung zunächst als Planung der Nachwuchsheranbildung, um anschließend auch auf die Planung einer Förderung jener Führungskräfte einzugehen, die nicht mehr zum Führungsnachwuchs zählen, also auf das „Aufbügeln der Qualifikation“, wie Specht es nennt.

82 Voraussetzungen einer unternehmensinternen Heranbildung des Führungsnachwuchses

Je umfassender ein Unternehmen die Heranbildung von Führungskräften durch eigene Förderungsmaßnahmen betreibt, um so mehr setzt es sich erfahrungsgemäß der Gefahr aus, daß ihm gerade initiativreiche Führungskräfte abgeworben werden. Diese Gefahr ist nur schwer auszuschalten, da das abwerbende Unternehmen, das seinen Bedarf durch die Einstellung voll ausgebildeter und sofort einsatzfähiger Kräfte deckt, im allgemeinen eine ranghöhere Führungsstelle und bessere materielle Bedingungen, also im Augenblick schnelleres berufliches Fortkommen bieten kann.

Wie wir bereits früher erwähnten, sind jedoch nach unserer Auffassung einige Maßnahmen geeignet, die Fluktuation der Führungskräfte einzudämmen und damit überhaupt erst die Voraussetzungen für eine wirtschaftlich sinnvolle unternehmensinterne Nachwuchsheranbildung, die nicht so sehr fremden, sondern vor allem dem eigenen Unternehmen zugute kommt, zu schaffen.

821 Differenzierte Aufstiegshierarchie

Vergleicht man die Anzahl der Ränge und Führungsebenen im militärischen Bereich und in der Verwaltung — beide bilden ihren Führungsnachwuchs ausschließlich intern heran — mit denen der Wirtschaft, so zeigt sich, daß diese sozialen Organisationen ihren nachwachsenden Führungskräften differenziertere Aufstiegsmöglichkeiten bieten als selbst große Unternehmen. So kennt die Bundeswehr allein zehn Offiziersränge, denen in der Linie im wesentlichen jeweils eine Führungsebene entspricht. Dabei sind die Unteroffiziersränge, die ja auch der militärischen Führung zuzurechnen sind, noch gar nicht berücksichtigt.

Ähnlich differenzierte Aufstiegsmöglichkeiten finden die Beamten in der staatlichen und kommunalen Verwaltung.

Dagegen gliedert sich die Führungshierarchie der Unternehmen zur Sicherung einer straffen Führung und kurzer Anordnungswege im allgemeinen in eine verhältnismäßig kleine Anzahl von Führungsebenen und Führungsstellen. Einschlägige Zahlen führten wir bereits oben an.

Im Interesse der Nachwuchsförderung erscheint eine stärkere Gliederung der Führungshierarchie aus folgenden Gründen wünschenswert:

Die Führungshierarchie stellt, wir erwähnten es oben schon einmal, für den Führungsnachwuchs die sogenannte Aufstiegs- oder Karrierehierarchie dar. Je zahlreicher die Führungsebenen und Führungsstellen innerhalb einer Unternehmung sind, desto größer sind die Aufstiegchancen des einzelnen und desto interessanter ist es für ihn, bei dem betreffenden Unternehmen tätig zu sein. Außerdem vermehrt und verbessert eine stark gegliederte Führungshierarchie die Möglichkeiten zur Förderung von Nachwuchskräften durch Stellenwechsel. Bei der Erörterung der Förderungsmöglichkeiten wird hierauf noch ausführlicher einzugehen sein.

Je geringer die Anzahl der Führungsebenen innerhalb einer Unternehmung ist, desto stärker unterscheiden sich die in den Führungsstellen der jeweils höheren Ebene zusammengefaßten Führungsaufgaben von jenen der nächstniedrigeren Ebene. Desto schwieriger ist es daher auch, von den Leistungen, die eine Nachwuchskraft bisher gezeigt hat, auf ihre Fähigkeit zu

schließen, den Anforderungen einer Führungsstelle der nächsthöheren Führungsebene gerecht zu werden. Um ein Beispiel zu nennen: Es ist leichter, von den Leistungen eines Abteilungsleiters auf seine Fähigkeiten zu schließen, sich als Hauptabteilungsleiter zu bewähren, als darauf, daß er auch den Aufgaben eines Vorstandsmitgliedes zu genügen vermag. Eine stärkere Gliederung der Unternehmensführung scheint uns daher auch geeignet zu sein, personellen Fehlentscheidungen vorzubeugen und das mit jeder Beförderung verbundene Risiko klein und überschaubar zu halten.

Wir betonten bereits früher, daß hinsichtlich einer stärkeren Differenzierung der Unternehmensführung das vom Standpunkt der Personalplanung Wünschenswerte mit dem organisatorisch Zweckmäßigen in Einklang gebracht werden muß. Mit Recht verweist Zander¹⁴⁴⁾ darauf, daß die Differenzierung nur so weit gehen darf, als mit ihr noch echte Aufstiegsmöglichkeiten geschaffen werden. Die durch stärkere Gliederung der Unternehmensführung gewonnenen zusätzlichen Führungsstellen müssen Komplexe echter Führungsaufgaben bleiben.

In der Literatur werden verschiedene Möglichkeiten genannt, die Unternehmensführung stärker zu gliedern. Wir verwiesen bereits darauf, daß eine Verkürzung der Kontrollspanne zwangsläufig eine Vermehrung der Führungsebenen und Führungsstellen bewirken muß.

Weitere Möglichkeiten liegen in einer vermehrten Einrichtung von Stabsstellen (z. B. Assistentenstellen) und in einer konsequenten Schaffung von Stellvertreterstellen.

Ein Beispiel dafür, daß in der Praxis die Führungshierarchie einer Unternehmung nicht zuletzt aus personalpolitischen Gründen stärker gegliedert wurde, findet sich bei zur Nieden¹⁴⁵⁾. Die Verkaufsorganisation des von ihm geführten Unternehmens wurde unter anderem auch deshalb dezentral in Form rechtlich selbständiger Verkaufsgesellschaften aufgebaut, „um möglichst viele unternehmerisch denkende und verantwortungsbewußt handelnde Persönlichkeiten zu gewinnen“.

¹⁴⁴⁾ Vgl. Zander, Ernst: Aufstiegsmöglichkeiten im Betrieb durch differenzierten Tätigkeitskatalog, in: Mensch und Arbeit, 14. Jahrgang 1962, S. 75 ff.

¹⁴⁵⁾ Vgl. zur Nieden, Heinz: a. a. O., S. 12.

Der Vorteil einer gut gegliederten, übersichtlichen Führungshierarchie kann zu einem erheblichen Teil wieder zunichte gemacht werden, wenn der Führungsnachwuchs nicht gleichzeitig auch übersehen kann, welches Einkommen voraussichtlich mit den erreichbaren Führungsstellen verbunden sein wird.

Wir halten daher das in vielen westdeutschen Unternehmen formell strikt aufrechterhaltene Tabu der außertariflichen Gehälter für überholt. Wir können keinen vernünftigen Sinn darin sehen, daß vom Führungsnachwuchs erwartet wird, auf Ziele hinzuarbeiten, die nur teilweise zu erkennen sind. Es ist nur schwer vorstellbar, wird aber in der Praxis noch weitgehend so gehandhabt, daß Nachwuchskräfte für Führungsstellen interessiert und eingeplant werden, über deren Anforderungen sie so ziemlich alles, über deren Dotierung sie aber bis zum Tage ihrer Beförderung so gut wie nichts erfahren können.

Hinsichtlich der Frage, wie ein übersichtlich gestaltetes, außertarifliches Gehaltssystem aufgebaut werden sollte, werden in der Praxis verschiedene Auffassungen vertreten. Die Möglichkeit bzw. Zweckmäßigkeit einer analytischen Arbeitsbewertung von Führungsstellen, insbesondere der oberen Führungsebenen, wird recht skeptisch beurteilt.

„Je höher man in der Anforderungsskala der Angestellten-tätigkeiten aufsteigt — etwa vom Betriebsmeister über den Betriebsassistenten zum Betriebsleiter —, desto deutlicher zeigen sich mehrere Schwierigkeiten, die bei der Bewertung einfacher Tätigkeiten kaum auftauchen.

Erstens treten die Anforderungsmerkmale der Tätigkeiten in so enge Verknüpfung miteinander, daß die einfache Aneinanderreihung von Anforderungs-Einzelzügen das tatsächliche Bild der beruflichen **Ganzheit** nicht mehr zureichend wiedergibt. Zweitens erhält das Anforderungsbild eine stark wechselnde Tönung; denn die Inanspruchnahme des Tätigen ändert sich nicht nur von Betrieb zu Betrieb, sondern von

einer täglichen Arbeitssituation zur anderen bei unverändertem Tätigkeitsrahmen.“¹⁴⁶⁾

Die Frage der Bewertung und Entlohnung von Führungstätigkeiten braucht im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht weiter vertieft zu werden. Als Voraussetzung für die Heranbildung des Führungsnachwuchses im eigenen Unternehmen reicht es unseres Erachtens aus, sogenannte Gehalts-Bandbreiten für Führungskräfte festzulegen, also die innerhalb der einzelnen Führungsebenen zu erreichenden Mindest- und Höchstgehälter zu fixieren und offenzulegen. „Jede Rangstufe (d. h. Führungsebene d. Verf.) hat eine derartige Bandbreite und unterscheidet sich in ihrer Beweglichkeit sehr deutlich von der Besoldungsordnung im öffentlichen Dienst. Das Gehalt innerhalb der Bandbreite einer Stufe bemißt sich nach den individuellen Leistungen und ist entsprechend variabel. Ist das Maximum innerhalb einer Bandbreite erreicht, kann ein höheres Gehalt nur durch eine Versetzung nach oben erzielt werden. Umgekehrt ist stets das **Maximum einer Bandbreite höher als das Minimum der nächsthöheren Bandbreite**. So können somit auch größere Leistungen entgolten werden, wenn ein weiterer Aufstieg aus irgendwelchen Gründen nicht möglich ist.“¹⁴⁷⁾

Friedrichs führt als Beispiel die folgenden Gehalts-Bandbreiten für außertarifliche Angestellte an (Stand 1963)¹⁴⁸⁾:

Einkommen DM	Betrieb	Bezeichnung	
			Verwaltung
1 000,— — 1 500,—	Meister		Abteilungsleiter
1 250,— — 1 750,—	Obermeister		Hauptabtlg.-Leiter
1 500,— — 2 200,—	Werksleiter		Bereichsleiter
2 000,— — 2 800,—	Betriebsdirektor		Direktor (od. Direktionsabt.-Leiter)
2 600,— — 3 500,—	Produktionsleiter		
3 250,— —	Vorstand oder Geschäftsführer		

¹⁴⁶⁾ Bramesfeld, Erwin: Arbeitspsychologische Einführung, in: Euler, Hans, Stevens, Fritz und Schoppe, Rudolf: Analyse und Bewertung von Angestellten-tätigkeiten, 2. Auflage, Düsseldorf 1955, S. 8.

¹⁴⁷⁾ Friedrichs, Hans: a. a. O., S. 12.

¹⁴⁸⁾ Friedrichs, Hans: a. a. O., S. 12

823 Individuelle Laufbahnplanung

Karrierhierarchie und Schema der außertariflichen Gehälter, nach Bandbreiten gegliedert, setzen für alle Führungskräfte den gemeinsamen Rahmen, innerhalb dessen sich in einem bestimmten Unternehmen ihr beruflicher Aufstieg vollziehen kann.

Die Aufstiegsmöglichkeiten des einzelnen, wie sie auf Grund seiner bisher gezeigten Fähigkeiten und Leistungen beurteilt werden, müssen darüber hinaus in einer individuellen Laufbahnplanung festgelegt werden. Diese kontinuierlich durchzuführende und von der obersten Unternehmensführung regelmäßig zu überprüfende und zu bestätigende Laufbahnplanung tritt in Unternehmen, die ihren Führungsnachwuchs selbst heranbilden, an die Stelle der einmaligen Entscheidung der obersten Unternehmensführung über die Besetzung von Führungsstellen.

Wir erörtern die individuelle Laufbahnplanung im letzten Kapitel unserer Arbeit ausführlich. Zunächst sind die verschiedenen Förderungsmöglichkeiten zur Heranbildung von Führungskräften zu besprechen, da von ihrer Auswahl die Gestaltung der Laufbahnplanung wesentlich abhängt.

83 Planung der Förderungsmaßnahmen

Als **unternehmensexterne Förderung** bezeichnen wir alle Förderungsmaßnahmen, die sachlich und personell von außerhalb der eigenen Unternehmung stehenden Institutionen getragen werden.

Specht unterscheidet hinsichtlich der unternehmensexternen Förderung noch einmal zwischen überbetrieblicher und außerbetrieblicher Förderung. „Dabei sollen unter ‚überbetrieblichen Maßnahmen‘ all jene Aktivitäten verstanden werden, die von mehreren Unternehmen gemeinsam oder von Unternehmensverbänden getragen oder zumindest überwiegend gefördert werden. ‚Außerbetriebliche Maßnahmen‘ sind jene, die ausgehen von Personen und Institutionen, die unter eigener Verantwortlichkeit und in eigener Initiative gegründet sind und arbeiten. Auch hier wird sich in den meisten Fällen schon von Anbeginn oder im Laufe der Zeit eine Förderung durch ein oder mehrere Unternehmen ergeben;

diese Förderung darf jedoch nicht entscheidend sein für Existenz, Arbeitsmethoden und ‚Ausrichtung‘ der betreffenden Institution; doch sind die Übergänge von der einen zur anderen Art der beiden letztgenannten Formen fließend.“¹⁴⁹⁾

Als **unternehmensinterne Förderung** bezeichnen wir alle Förderungsmaßnahmen, die sachlich wie personell mit unternehmenseigenen Förderungseinrichtungen durchgeführt werden. Sie bieten den Vorteil ausgeprägter Praxisnähe und lassen sich weitestgehend auf die Verhältnisse des eigenen Unternehmens abstellen.

Wie Specht¹⁵⁰⁾ weiter ausführt, läßt sich zwischen einer ausschließlich unternehmensexternen Förderung und ihrer Gegenform, einer ausschließlich unternehmensinternen Förderung des Führungsnachwuchses, eine Spannungsreihe bilden, auf der eine Vielzahl denkbarer Kombinationen dieser alternativen Wahlmöglichkeiten liegt. „Die extremen Positionen einer recht langen und reichhaltigen Spannungsreihe werden dabei dargestellt erstens durch Unternehmen, welche sich ausschließlich ‚verlassen‘ auf die Maßnahmen außerbetrieblicher, notfalls überbetrieblicher Natur, wobei sich hierbei heute sogar noch einzelne Unternehmen befinden, die allen solchen Aktivitäten recht skeptisch gegenüberstehen; zweitens durch Unternehmen, die dem Prinzip huldigen, alles selbständig durchzuführen, sozusagen autark zu sein im Hinblick auf die Ausbildung und Weiterbildung. Zwischen beiden Stellungen liegt dann die Reihe all derjenigen, die beide Möglichkeiten miteinander koppeln, wobei das Mischungsverhältnis immer wieder ein anderes ist.“

Als Beispiel für Förderungsmaßnahmen, die Elemente sowohl unternehmensexterner wie unternehmensinterner Art miteinander verbinden, seien hier einerseits geschlossene Förderungsveranstaltungen, die einzelne Unternehmen von externen Institutionen durchführen lassen (etwa Lehrgänge der Firma Hoesch, Dortmund, bei der Akademie für Führungskräfte in Bad Harzburg), andererseits unternehmensinterne Förderungsveranstaltungen unter Heranziehung von außerhalb des Unternehmens stehenden Referenten (Hochschullehrern etc.) genannt.

¹⁴⁹⁾ Specht, Karl Gustav: Förderung des Nachwuchses, a. a. O., S. 10.

¹⁵⁰⁾ Vgl. Specht, Karl Gustav: Förderung des Nachwuchses, a. a. O., S. 11.

Meyer stellt hierzu fest: „Es kann als allgemeine Erfahrung unterstellt werden, daß weder ein Unternehmen noch eine Universität, noch andere Institute allein den Anforderungen, die die Unterweisung in neuzeitlicher Unternehmensführung an die Schulung stellt, gerecht werden können. Folglich muß eine enge Zusammenarbeit der betrieblichen und überbetrieblichen Schulungseinrichtungen für Führungskräfte und Koordinierung ihrer Weiterbildungsprogramme angestrebt werden. Diese Forderung ergibt sich nicht etwa aus einer unzulässigen Wertung, daß hier nur Praxis und dort nur oder zuviel Theorie geboten wird, auch nicht allein aus einer Personal- oder Kostenfrage, sondern aus der strukturellen Überforderung, der die Betriebe, Universitäten usw. unterliegen würden.“¹³¹⁾

Unternehmensexterne wie unternehmensinterne Förderungsmaßnahmen müssen im Rahmen der Personalplanung berücksichtigt werden.

831 Planung unternehmensexterner Förderungsmaßnahmen

Als unternehmensexterne Förderungsmaßnahmen kommen im wesentlichen in Betracht:

1. Entsendung zu Förderungsveranstaltungen externer Förderungseinrichtungen,
2. Entsendung zu Studienreisen und informativen Auslandsaufenthalten,
3. Austausch von Nachwuchskräften zwischen befreundeten Unternehmen,
4. Entsendung zu einem Hoch- oder Fachschulstudium.

Gemeinsames, die Planung erschwerendes Merkmal aller unternehmensexternen Förderungsmaßnahmen ist es, daß die Beobachtung und Beurteilung der geförderten Führungskräfte sehr erschwert, wenn nicht unmöglich ist. Bei Veranstaltungen an unternehmensexternen Instituten sowie bei Studienreisen, Auslandsaufenthalten usw. läßt sich oft nur die Teilnahme registrieren.

Wir halten die beiden zuerst genannten unternehmensexternen Förderungsmaßnahmen daher in erster Linie für geeignet,

¹³¹⁾ Meyer, Lothar: Probleme der betrieblichen Schulung, insbesondere des Unternehmensnachwuchses (Diss.), Berlin 1962, S. 96 ff.

unternehmensinterne Maßnahmen zu ergänzen. Für sich allein stellen unseres Erachtens weder die **Entsendung zu externen Förderungsveranstaltungen** noch die **Durchführung von Studienreisen oder informativen Auslandsaufenthalten** eine vollwertige Nachwuchsförderung dar.

Eine ausgezeichnete Maßnahme der unternehmensexternen Nachwuchsförderung bildet dagegen unseres Erachtens der **Austausch vor allem jüngerer Führungskräfte mit befreundeten Unternehmen** — ein Verfahren übrigens, das in Konzernen allgemein üblich ist.

Im wesentlichen gilt hier das später über den Stellenringtausch Gesagte, nur daß der Stellenringtausch hier sozusagen über die Grenzen des eigenen Unternehmens hinweg erfolgt. Der zusätzliche Vorteil gegenüber einem Stellenringtausch nur im eigenen Unternehmen liegt in der Überwindung der in der Praxis so oft beklagten „Betriebsblindheit“ sowie darin, daß durch den hiermit gewährten Einblick in fremde Unternehmen dem eigenen Unternehmen neue Ideen und Impulse zuwachsen.

Im militärischen Bereich ist der Erfahrungsaustausch zwischen befreundeten Armeen durch den Austausch von Offizieren seit langem bekannt. Als weitere Beispiele lassen sich der internationale Austausch von Hochschullehrern, Lehrern und Beamten anführen.

Daß der Austausch von Führungskräften zwischen unabhängigen Unternehmen nicht ganz unproblematisch sein dürfte, ist uns bewußt. Er müßte aber zwischen Unternehmen, die nicht unmittelbar in Konkurrenz stehen und die darüber hinaus die Abwerbung dieser ausgetauschten Führungskräfte ausdrücklich ausschließen, möglich sein.

Die **Entsendung zu einem Hoch- oder Fachschulstudium** muß, streng genommen, der auf den Beruf vorbereitenden Ausbildung zugerechnet werden.

Im Gegensatz aber zur Lehrausbildung ist mit der Ermöglichung eines Hoch- oder Fachschulstudiums durch ganz- oder teilweise Finanzierung seitens des Unternehmens bereits die Entscheidung getroffen worden, den Geförderten nach Abschluß seines Studiums wieder einzustellen und als Führungskraft einzusetzen, wobei der Zeitpunkt der Aufnahme sowie

die Art der künftigen Führungstätigkeit häufig noch unbestimmt sind. Daher muß die Personalplanung diese künftigen Mitarbeiter im Auge behalten, um zu gegebener Zeit über ihre Verwendung entscheiden zu können.

832 Planung unternehmensinterner Förderungsmaßnahmen

Die unternehmensinternen Förderungsmaßnahmen gliedern wir in

1. Förderungsmaßnahmen in Form praktischer Mitarbeit und
2. Förderungsmaßnahmen in Form von Schulungsveranstaltungen.

8321 Förderungsmaßnahmen in Form praktischer Mitarbeit

Die Förderung durch praktische Mitarbeit kann man als die herkömmliche, darum aber keineswegs überholte Form der Wissensvermittlung in der Wirtschaft bezeichnen. In dieser Form werden seit eh und je die gewerblichen und kaufmännischen Lehrlinge ausgebildet. Aber auch der überwiegende Teil der Nachwuchsförderung spielt sich, schon rein zeitlich gesehen, in dieser Form ab.

Die Förderung von Nachwuchskräften durch praktische Mitarbeit kann erfolgen durch

1. Übertragung einer Führungsstelle,
2. Übertragung einer Stellvertreterstelle,
3. Übertragung einer Assistentenstelle,
4. Kombination der drei genannten Förderungsmaßnahmen zum Arbeitsplatzringtausch (job rotation).

In allen Fällen praktischer Mitarbeit erfolgt die Anleitung und Beaufsichtigung der zu fördernden Nachwuchskraft sowie deren Beurteilung durch den unmittelbaren Vorgesetzten. Zweck der Förderung durch praktische Mitarbeit ist es, die Fähigkeiten und Leistungen der jeweiligen Nachwuchskraft so zu entwickeln, daß sie den Stellenanforderungen schließlich gewachsen ist.

Folgende Vorteile jeder Förderung durch praktische Mitarbeit lassen sich anführen:

1. Die geförderte Nachwuchskraft lernt die Lösung der jeweiligen Stellenaufgaben in der täglichen Praxis kennen.
2. Die Stellenbeschreibung legt die im Rahmen der Förderung zu erfüllenden Aufgaben genau fest, womit indirekt auch die Aufgaben des mit der Anleitung und Überwachung beauftragten Vorgesetzten fixiert sind.
3. Die geförderte Nachwuchskraft leistet produktive Arbeit, und zwar um so mehr, je besser sie ihre Stellenaufgaben beherrscht.
4. Bei sachgerechter Anleitung und Überwachung kann sowohl verhindert werden, daß der Geförderte aus mangelhafter Beherrschung der Stellenaufgaben schwerwiegende Fehler macht, als auch, daß er durch seine Stellenaufgaben überfordert wird und „schwimmt“.

Die Nachteile jeder Förderung durch praktische Mitarbeit liegen im wesentlichen in der Anleitung und Überwachung durch den unmittelbaren Vorgesetzten sowie in der Tatsache, daß Erfolg oder Mißerfolg des jeweiligen Förderungsabschnittes weitgehend von diesem abhängen.

1. Es läßt sich nicht selten beobachten, daß gerade erfolgreiche Führungskräfte als Ausbilder wenig leisten, da sie an die ihnen zur Förderung Anvertrauten die gleichen hohen Anforderungen stellen wie an sich selbst, ohne jedoch die Gründe und Methoden ihres eigenen Erfolges verdeutlichen bzw. weitervermitteln zu können¹⁵²⁾. In Unternehmen, die ihren Führungsnachwuchs selbst heranbilden, wird zwar häufig großer Wert auf die Schulung spezieller Ausbildungskräfte gelegt, es wird aber nicht selten übersehen, daß auch die als sozusagen „nebenamtliche“ Ausbilder eingesetzten Führungskräfte auf diesem Gebiet der Schulung bedürfen. Das gilt übrigens für alle mit Förderungsaufgaben betrauten Mitarbeiter, gleichviel, ob sie Lehrlinge oder Nachwuchskräfte anleiten.

2. Die Förderung durch praktische Mitarbeit wird weiterhin oft dadurch erschwert, daß bei der Bildung von Führungsstellen die Anleitung und Beaufsichtigung speziell zur Förderung unterstellter Nachwuchskräfte nicht als echte Führungsaufgabe berücksichtigt wird. Die Folge ist, daß der jeweilige Stelleninhaber Förderungsaufgaben zusätzlich zu

¹⁵²⁾ Vgl. Schönfeld, Hanns-Martin: Führungsausbildung, a. a. O., S. 79.

seinen Stellenaufgaben übernehmen muß und infolgedessen einfach nicht die Zeit findet, sich mit den von ihm zu fördernden Nachwuchskräften angemessen zu beschäftigen.

3. Bei der Förderung durch praktische Mitarbeit besteht schließlich auch noch die Gefahr, daß sich menschliche Unzulänglichkeiten, wie wir sie bereits im Zusammenhang mit der Planung eines Beurteilungswesens erwähnten, auswirken. So könnte die mit der Förderung beauftragte Führungskraft versucht sein, in der ihr anvertrauten Nachwuchskraft den potentiellen Nachfolger zu wittern, den es möglichst nicht hochkommen zu lassen gilt.

4. Wenn die praktische Mitarbeit zum Zwecke der Förderung zeitlich begrenzt ist, kommt es nicht selten zu einem Tauziehen um die Abberufung und Versetzung bewährter Nachwuchskräfte. Aus einem oft durchaus begreiflichen „Abteilungsegoismus“ versuchen die mit der Förderung betrauten direkten Vorgesetzten, die von ihnen Ausgebildeten zu behalten. Es ist ihnen nur schwer begreiflich zu machen, daß Nachwuchskräfte gerade dann abgelöst werden müssen, wenn sie ihren Stellenanforderungen voll gerecht werden, da damit das Ziel des jeweiligen Förderungsabschnittes erreicht ist.

Nach dieser Erörterung der aller Förderung durch praktische Mitarbeit gemeinsamen Vor- und Nachteile wenden wir uns nun den einzelnen Förderungsmaßnahmen zu.

83211 Übertragung einer Führungsstelle

Der zu fördernden Nachwuchskraft wird eine vollwertige Führungsstelle übertragen. Sie übernimmt alle mit dieser Stelle verbundenen Führungsaufgaben. Anleitung und Aufsicht liegen — Einliniensystem vorausgesetzt — bei dem direkten Vorgesetzten der nächsthöheren Führungsebene.

Den Vorteil dieser spezifischen Förderungsmaßnahme sehen wir darin, daß die betreffende Nachwuchskraft die Aufgaben und Befugnisse einer Führungskraft in vollem Umfang wahrzunehmen hat. Diese Aufgaben und Befugnisse liegen auf Grund einer Stellenbeschreibung genau fest. Auch ein nur zeitweiliger Stelleninhaber ist damit von seinem Vorgesetzten verhältnismäßig unabhängig.

Ein recht schwerwiegender Nachteil dieser Form der Förderung durch praktische Mitarbeit liegt darin, daß die bei einer

normalen Führungsstelle zusammengefaßten Aufgaben zur Erreichung des Unternehmenszieles unbedingt erfüllt werden müssen. Das Tempo der Einarbeitung kann daher nicht ohne weiteres den individuellen Bedürfnissen eines neuen Stelleninhabers angepaßt werden. Da ihm sein direkter Vorgesetzter wahrscheinlich nur einen geringen Teil seiner Arbeit abnehmen kann, besteht die Möglichkeit, daß der neue Stelleninhaber zunächst ins „Schwimmen“ gerät, wie dieser Zustand mangelnder Übersicht recht treffend genannt wird. Allerdings kann mit der schlagartigen Übernahme aller Stellenaufgaben einer normalen Führungsstelle auch die Absicht verbunden sein zu prüfen, wie die betreffende Nachwuchskraft sich in einer Situation zeitweiliger Überforderung bewährt.

Zusammenfassend läßt sich sagen, daß für die Übertragung einer vollwertigen Führungsstelle mit allen daraus resultierenden Pflichten und Rechten in erster Linie fortgeschrittene Nachwuchskräfte in Betracht kommen, deren Leistungsvermögen auf Grund ihrer vorhergehenden Verwendung in Stellvertreter- und Assistentenstellen bekannt ist.

83212 Übertragung einer Stellvertreterstelle

Stellvertretung¹⁵³⁾ als Form der Förderung durch praktische Mitarbeit wird hier als ständige Stellvertretung verstanden. Es ist also nicht an eine fallweise Stellvertretung gedacht, wie sie — horizontal und vertikal — in deutschen Unternehmen ziemlich häufig anzutreffen ist. Vielmehr übernimmt der Stellvertreter ständig Teilaufgaben einer bestimmten Führungsstelle und trifft im Namen des Stelleninhabers Entscheidungen und Anordnungen.

Die dem Stellvertreter übertragenen Teilaufgaben wechseln, wenn sie beherrscht werden, so daß der Stellvertreter nach und nach alle Führungsaufgaben seines von ihm vertretenen Vorgesetzten aus eigener Erfahrung kennenlernt.

Außerdem wird er über die von seinem Vorgesetzten jeweils selbst getroffenen Entscheidungen und Anordnungen laufend unterrichtet, so daß er jederzeit in der Lage ist, bei dessen Verhinderung die volle Stellvertretung zu übernehmen, also sämtliche Stellenaufgaben zu erfüllen.

¹⁵³⁾ Zur Förderung durch Stellvertretung vgl. Merrill, F. und Marting, E.: Nachwuchs aus den eigenen Reihen, Düsseldorf 1959, S. 112 ff. und Marx, August: a. a. O., S. 104.

Stellvertreterstellen in diesem Sinne sind Führungsstellen innerhalb der Linie. Sie liegen in der Führungshierarchie eines Unternehmens zwischen den Führungsebenen und bedingen quasi ein Mehrliniensystem, da die Untergebenen der nächstniedrigeren Ebene Anordnungen sowohl von ihrem unmittelbaren Vorgesetzten als auch von dessen Stellvertreter erhalten. Allerdings wird die Führungskraft, der im Rahmen der Nachwuchsförderung ein Stellvertreter beigegeben ist, auf die Einheitlichkeit der getroffenen Entscheidungen und Anordnungen achten, zumal sie die volle Verantwortung für die Erfüllung der Stellenaufgaben trägt.

Den Vorteil einer Förderung in Form ständiger Stellvertretung erblicken wir darin, daß die Nachwuchskraft entsprechend ihrem Leistungsvermögen schrittweise in die Stellenaufgaben ihres Vorgesetzten eingearbeitet werden kann. Sie wird dessen Entscheidungen und Anordnungen zunächst nur gedanklich mitvollziehen, um sie anschließend teilweise selbst auszuführen. Der Stelleninhaber kann sich eingehend mit der Förderung seines Stellvertreters befassen, da ihm dieser jeweils einen Teil seiner Führungsaufgaben abnimmt, ihn also entlastet.

Als Nachteil der Förderung durch ständige Stellvertretung ist vor allem anzuführen, daß sich die Aufgaben des Stellvertreters nicht gegenüber denen des Stelleninhabers abgrenzen lassen, da sie mit diesen insgesamt identisch sind. Es muß daher dem Vorgesetzten jeweils überlassen bleiben, mit welchen Teilaufgaben er seinen Stellvertreter befaßt. Letztlich hängt es von der Bereitschaft und Fähigkeit des Stelleninhabers zur Delegation von Teilaufgaben ab, bis zu welchem Grade sein Stellvertreter tatsächlich gefördert wird. In der Praxis führt die Einsetzung ständiger Stellvertreter leicht dazu, daß Vorgesetzte ihre lästigen Routinarbeiten auf diese abwälzen, ohne ihnen jedoch Einblick in die zentralen Führungsaufgaben der jeweiligen Stelle und die Art und Weise ihrer Lösung zu geben.

83213 Übertragung einer Assistentenstelle

Im Gegensatz zur Stellvertreterstelle verstehen wir unter einer Assistentenstelle eine reine Stabsstelle.

Der Assistent vertritt seinen Vorgesetzten nicht in der Wahrnehmung von Führungsaufgaben. Vielmehr bereitet er dessen Entscheidungen vor.

Die Förderung durch praktische Mitarbeit auf einer Assistentenstelle wird in der Literatur auch als „Ausbildung durch Ausführung von Sonderaufträgen“ bezeichnet¹⁵⁴⁾, da der Assistent von seinem Vorgesetzten von Fall zu Fall mit der Entscheidungsvorbereitung, also mit der Beschaffung zweckdienlicher Informationen und der Erarbeitung alternativer Wahlmöglichkeiten, beauftragt wird.

Daneben soll der Stelleninhaber seinen Assistenten, ebenso wie seinen Stellvertreter, die von ihm zu treffenden Entscheidungen und Anordnungen gedanklich mitvollziehen lassen, um ihn so auf die spätere Übernahme eigener Führungsaufgaben vorzubereiten.

Hinsichtlich der Vor- und Nachteile der Förderung in Form einer Assistententätigkeit gilt das oben zur ständigen Stellvertretung Gesagte. Sie liegen auch hier einerseits in der möglichen engen Zusammenarbeit zwischen dem Stelleninhaber und seinem Assistenten, andererseits in der Abhängigkeit des Assistenten von seinem Vorgesetzten sowie dessen Fähigkeit und Bereitschaft zur Förderung einer Nachwuchskraft begründet.

83214 Arbeitsplatzringtausch (job rotation)

Der Arbeitsplatzringtausch, in der englischsprachigen Literatur als job rotation bezeichnet, stellt eine Kombination der zuvor genannten Methoden der Förderung durch praktische Mitarbeit dar. Er wird als eine planmäßige Versetzung der Nachwuchskräfte eines Unternehmens zwischen den verschiedenen Aufgabenbereichen verstanden.

Der Stellenringtausch vermeidet, daß Nachwuchskräfte ausschließlich oder überwiegend in einem bestimmten Aufgabenbereich einer Unternehmung Verwendung finden und sich hier zu Spezialisten entwickeln, denen der Überblick über die anderen Bereiche des Unternehmens fehlt und denen damit die Befähigung abgeht, Fragen zu entscheiden, „die über den Fachaspekt hinaus das Unternehmen als Ganzes betreffen“¹⁵⁵⁾. Mit der durch Stellenringtausch erworbenen Kenntnis der verschiedenen Aufgabenbereiche eines Unternehmens wächst

¹⁵⁴⁾ Urwick, Lyndall F.: Ausbildung der Führungskräfte in der amerikanischen Wirtschaft, Darmstadt 1955, S. 108.

¹⁵⁵⁾ Penzlin, Heinz: Der Mann an der Spitze, Oldenburg und Hamburg 1964, S. 25 ff.

auch das Verständnis für die spezifischen Probleme der einzelnen Abteilungen. Eine Führungskraft, die durch Stellenringtausch neben dem eigenen auch andere Aufgabenbereiche kennengelernt hat, dürfte gegen ein kurzsichtiges Ressortdenken, das nur die eigenen Belange gelten läßt, eher gefeit sein als ein ausgesprochener Spezialist. Der Stellenringtausch im Rahmen der Nachwuchsförderung erscheint uns daher geeignet, die Zusammenarbeit der Führungskräfte innerhalb eines Unternehmens zu fördern.

Da die Nachwuchskräfte im Rahmen des Stellenringtausches mit allen wesentlichen Aufgabengebieten eines Unternehmens in Berührung kommen, ist es für sie selbst wie für die Personalplanung vergleichsweise leicht möglich zu erkennen, auf welchem dieser Gebiete ihre besonderen Interessen und Fähigkeiten liegen. Der Stellenringtausch erleichtert damit die individuelle Laufbahnplanung im Rahmen der unternehmensinternen Heranbildung des Führungsnachwuchses.

Diesen wesentlichen Vorteilen des Stellenringtausches stehen allerdings auch Nachteile gegenüber. Diese Methode der Nachwuchsförderung bietet sich vor allem in großen Unternehmen an, in denen eine Vielzahl von Aufgabenbereichen besteht, die die einzelne Nachwuchskraft nicht mehr von einer Stelle aus übersehen kann. Angehende Führungskräfte sollen daher in jedem wesentlichen Bereich für einige Zeit tätig sein — mit dem Ergebnis, daß es jeweils nur zu einer oberflächlichen Information kommt. Für die Übernahme echter Führungsaufgaben bleibt angesichts der Vielzahl von Stationen, die die einzelne Nachwuchskraft im Rahmen des Stellenringtausches zu durchlaufen hat, häufig nicht genug Zeit.

Werden den Nachwuchskräften trotzdem echte Führungsaufgaben übertragen, so erhalten sie angesichts der schon bald folgenden nächsten Versetzung kaum Gelegenheit, aus den sich erst nach und nach herausstellenden Ergebnissen ihrer eigenen Entscheidungen und hier nicht zuletzt aus ihren eigenen Fehlern zu lernen.

Ferner verbindet sich mit einem häufigen Stellenwechsel von Nachwuchskräften durch Stellenringtausch der Nachteil, daß die hiervon „betroffenen“ Vorgesetzten aus begreiflicher Abneigung gegen die damit verbundenen Komplikationen — „Leistungsminderung durch dauernde Einarbeitung, Fehl-

entscheidungen und mangelnde Erfahrung der jungen Führungskräfte innerhalb der einzelnen Abteilungen und an den einzelnen Arbeitsplätzen¹⁵⁶⁾ — wesentliche Teile der eigentlich von den Nachwuchskräften zu erfüllenden Aufgaben an sich ziehen. Und schließlich ist auch zu beachten, daß häufige Versetzungen im Rahmen des Stellenringtauses gerade bei initiativreichen, vorwärtsstrebenden Nachwuchskräften leicht Unzufriedenheit und ein Gefühl der beruflichen Unausgefülltheit hervorrufen. Sie erhalten zwar Einblick in die verschiedenartigsten Führungsaufgaben, jedoch kaum Gelegenheit, sich selbst in Führungsstellen zu bewähren.

83215 Reihenfolge der Förderungsmaßnahmen bei Förderung durch praktische Mitarbeit

Der Grundgedanke des Stellenringtauses — Vermittlung eines umfassenden Überblicks über alle Aufgabenbereiche eines Unternehmens und die zwischen ihnen bestehenden Zusammenhänge, Vermeidung frühzeitiger Spezialisierung sowie Aufdeckung der besonderen Fähigkeiten und Interessen von Nachwuchskräften — ist unseres Erachtens richtig und so wesentlich, daß seine Realisierung im Rahmen der Förderung durch praktische Mitarbeit angestrebt werden sollte. Die gegen diese Methode vorzubringenden Bedenken sind allerdings auch schwerwiegend genug, daß es uns nicht empfehlenswert erscheint, die gesamte Nachwuchsförderung durch praktische Mitarbeit in Form eines schematisch vollzogenen Stellenringtauses, bei dem sich alle paar Monate für sämtliche Nachwuchskräfte das „Versetzungskarussell“ dreht, durchzuführen.

Wir schlagen nun vor, der eigentlichen **Förderung als Nachwuchskraft**, d. h. als Führungskraft in der Vorbereitung auf die Übernahme höherwertiger Aufgaben, eine Vorstufe vorzuschalten, die wir als **Förderung zur Nachwuchskraft** bezeichnen. Mitarbeiter, die sich in der Förderung zur Nachwuchskraft befinden, nehmen noch keine Führungsaufgaben wahr und können daher entsprechend unserer früheren Definition dieses Begriffes noch nicht als Führungskräfte angesprochen werden. Sie gelten jedoch aufgrund ihrer beruflichen Vorbildung als potentielle Führungskräfte.

¹⁵⁶⁾ Marx, August: a. a. O., S. 105.

Mitarbeiter hingegen, die in der Förderung als Nachwuchskraft stehen, werden – wenn auch nur ausbildungsweise – mit echten Führungsaufgaben betraut und sind daher als Führungskräfte anzusprechen.

Förderung zur Nachwuchskraft

Diese Vorstufe der Nachwuchsförderung wird in Form des konsequenten Stellenringtauses durchgeführt. Angehende Nachwuchskräfte, die sich in diesem Stadium ihrer Förderung befinden, durchlaufen in jeweils relativ kurzen Zeiträumen alle wesentlichen Aufgabenbereiche eines Unternehmens, wobei es nach unserer Erfahrung wünschenswert ist, daß kaufmännische Kräfte auch Einblick in technische und technische Kräfte Einblick in kaufmännische Belange erhalten.

Die Förderung kann in diesem ersten Abschnitt nur informativen Charakter haben. Die angehenden Führungskräfte werden über die einzelnen Aufgabenbereiche eines Unternehmens unterrichtet und speziell auf die bestehenden Führungszusammenhänge und -aufgaben hingewiesen, ohne selbst schon Führungsaufgaben zu übernehmen.

Diese Vorstufe der Nachwuchsförderung verfolgt nicht zuletzt auch den Zweck, potentiellen Nachwuchskräften die innerhalb des Unternehmens gegebenen Einsatz- und Aufstiegsmöglichkeiten am praktischen Beispiel vor Augen zu führen und nach Möglichkeit schon jetzt ihre spezifischen Fähigkeiten und Neigungen aufzudecken. Nach Abschluß der Förderung zur Nachwuchskraft, deren Intensität und Dauer von den Gegebenheiten des einzelnen Unternehmens abhängt, so daß darüber Allgemeingültiges kaum gesagt werden kann, ist zu entscheiden, ob der Betreffende als Führungskraft geeignet erscheint und daher in die Förderung als Nachwuchskraft übernommen werden soll.

Diese Entscheidung ist nicht einfach zu treffen. Aussagekräftige Beurteilungen sind angesichts der kurzen Einsätze in den einzelnen Aufgabenbereichen mit überwiegend informativem Charakter kaum zu erwarten, zumal die angehenden Nachwuchskräfte während dieser Zeit noch keine Stellen im eigentlichen Sinne einnehmen. Die Entscheidung kann daher nur vorläufiger Natur sein. Eine endgültige Entscheidung, ob eine Nachwuchskraft für Führungsaufgaben geeignet ist, kann

erst auf Grund ihrer Verwendung in Führungsstellen getroffen werden.

Förderung als Nachwuchskraft

Der Übergang (Aufstieg) in die Förderung als Nachwuchskraft bedingt bereits eine gewisse Spezialisierung, insbesondere in größeren Unternehmen mit einer Vielzahl von Aufgabenbereichen.

In diesem Stadium der Förderung handelt es sich, wie wir zuvor ausführten, um die Übernahme vollwertiger Führungsaufgaben. Die Anzahl der Führungsstellen, die eine Nachwuchskraft hier nacheinander durchlaufen kann, muß im Interesse einer intensiven Schulung in den einzelnen Stellen eingeschränkt werden. Nach unserer Auffassung ist einer gründlichen, zeitlich ausgedehnten Verwendung in wenigen Führungsstellen der Vorzug zu geben vor einer kürzerfristigen und daher zwangsläufig oberflächlichen Tätigkeit in zahlreichen Führungsstellen. Daraus ergibt sich aber, daß eine Führungskraft während ihrer Förderung als Nachwuchskraft nicht erneut alle Aufgabenbereiche einer Unternehmung durchlaufen kann. Die Förderung als Nachwuchskraft muß sich bereits auf bestimmte Aufgabenbereiche, innerhalb derer mit Wahrscheinlichkeit auch die endgültige Verwendung erfolgen soll, beschränken.

Grundsätzlich schlagen wir vor, die Förderung von Nachwuchskräften in der Reihenfolge

1. Tätigkeit als Assistent einer Führungskraft,
2. Tätigkeit als Stellvertreter einer Führungskraft,
3. Tätigkeit als selbständige Führungskraft

durchzuführen. Diese Reihenfolge gewährleistet ein allmähliches Hineinwachsen in die Wahrnehmung von Führungsaufgaben. Als Assistent eines Stelleninhabers bereitet eine Nachwuchskraft dessen Entscheidungen vor und vollzieht sie in Gedanken mit. Als Stellvertreter führt sie die Aufgaben bereits teilweise selbständig aus, während ihr als selbständiger Führungskraft die gesamten Führungsaufgaben einer Führungsstelle übertragen werden.

Diese Reihenfolge kann sich innerhalb des Werdeganges einer Führungskraft auf den verschiedenen Führungsebenen mehrfach wiederholen.

83216 Junior-Gremien

Bevor wir unsere Ausführungen zur Förderung durch praktische Mitarbeit abschließen, ist noch eine auf diesem Gebiet entwickelte Methode zu erwähnen, die bei Merrill-Marting unter der Bezeichnung „Juniorenvorstand“¹⁵⁷⁾, bei Schönfeld unter der Bezeichnung „Multiple Führung“¹⁵⁸⁾ erscheint. Die Förderung erfolgt hier in der Form, daß Führungsgremien der Unternehmung, die Entscheidungen nach dem Kollegialprinzip treffen, jeweils aus Nachwuchskräften gebildete Gremien zur Entscheidungsvorbereitung beigeordnet werden.

Im Jahre 1932 bediente sich das amerikanische Unternehmen McCormick u. Co. erstmals des sogenannten multiple management zur Förderung seiner Nachwuchskräfte¹⁵⁹⁾. Dem Board of Directors — nunmehr als Senior Board bezeichnet — wurde ein Junior Board, bestehend aus zur Beförderung vorgesehenen Führungskräften der mittleren Führungsebene, beigegeben. Aufgabe des Junior Board war es, zu Fragen, die dem Senior Board zur Entscheidung vorlagen, von sich aus Entscheidungsvorschläge zu erarbeiten. Der Junior Board besaß zu diesem Zweck volle Informations-, jedoch selbstverständlich keine Anordnungsbefugnis. Der Senior Board übernahm die Verpflichtung, dem Junior Board gegenüber die Annahme oder Ablehnung der von diesem erarbeiteten Vorschläge ausführlich zu begründen.

Ein derartiges aus Nachwuchskräften gebildetes Gremium steht zu dem Entscheidungsgremium, dem es beigeordnet ist, in einem ähnlichen Verhältnis wie ein Assistent zu der ihm vorgesetzten Führungskraft. Seine Mitglieder lernen aus der Vorbereitung und dem gedanklichen Mitvollzug von Entscheidungen.

Angesichts der Tatsache, daß der Erarbeitung von Führungsentscheidungen in Teamarbeit wachsende Bedeutung beigegeben wird, halten wir diese Methode der Förderung von Nachwuchskräften durch praktische Mitarbeit für sehr beachtenswert. In der Praxis haben wir sie in der deutschen Wirtschaft noch nicht verwirklicht gefunden.

¹⁵⁷⁾ Vgl. Merrill, F. und Marting, E.: a. a. O., S. 145 ff.

¹⁵⁸⁾ Vgl. Schönfeld, Hanns-Martin: Führungsausbildung, a. a. O., S. 98 ff.

¹⁵⁹⁾ Vgl. McCormick, Charles: The Power of People — Multiple Management up to Date, New York 1949, S. 14 ff.

Um Führung in dem von uns eingangs definierten Sinne handelt es sich hier allerdings nicht. Die Junior-Gremien, wie man derartige den Entscheidungsgremien einer Unternehmung beigegebene Teams von Nachwuchskräften vielleicht bezeichnen könnte, haben ausgesprochenen Stabscharakter. Sie können selbst weder gültige Entscheidungen noch Anordnungen treffen. Den Begriff der „Mehrfachführung“, wie ihn Schönfeld in Anlehnung an McCormick verwendet, halten wir daher für nicht zutreffend.

8322 Unternehmensinterne Förderung in Form von Schulungsveranstaltungen

Die Förderung durch praktische Mitarbeit wird, schon allein ihrem zeitlichen Umfang nach, den wesentlichsten Bestandteil der unternehmensinternen Heranbildung des Führungsnachwuchses darstellen. Durch unternehmensinterne Förderungsmaßnahmen in Form von Schulungsveranstaltungen läßt sie sich sinnvoll ergänzen.

Schönfeld¹⁶⁰⁾ weist darauf hin, daß es sich bei der Förderung durch praktische Mitarbeit überwiegend um individuelle Förderung, bei der Förderung in Form von Schulungsveranstaltungen überwiegend um Gruppenförderung handelt. Die eben erwähnte Methode der Bildung von Junior-Gremien nimmt insofern eine Mittelstellung ein.

Während die Förderung durch praktische Mitarbeit ausschließlich für Nachwuchskräfte in Frage kommt, sollte die unternehmensinterne Förderung in Form von Schulungsveranstaltungen nach Möglichkeit sämtliche Führungskräfte der Unternehmung erfassen. Ihr ist, um wieder mit Specht zu sprechen, eine doppelte Aufgabe gestellt: Zum einen soll sie, in Ergänzung der Förderung durch praktische Mitarbeit, die Nachwuchskräfte auf die Übernahme höherwertiger Aufgaben vorbereiten. Zum anderen soll sie als „Intervallfortbildung“ die Qualifikation älterer Führungskräfte „aufbügeln“ und die durch Erweiterung ihrer Stellenaufgaben erforderlich gewordene Intensivierung ihrer Kenntnisse und Fähigkeiten herbeiführen. In diesem Zusammenhang scheint uns das von der Bundeswehr angewandte Verfahren der Weiterbildung von Führungs-

¹⁶⁰⁾ Vgl. Schönfeld, Hanns-Martin: Führungsausbildung, a. a. O., S. 86.

kräften außerhalb ihrer praktischen Verwendung im Truppen- oder Stabsdienst auch für die Wirtschaft von Interesse zu sein¹⁶¹⁾). Die Bundeswehr kennt neben der eigentlichen Offiziersausbildung, die allerdings nicht mit der Beförderung zum Offizier endet, zwei Formen der Weiterbildung von Offizieren. Vor jeder neuen Verwendung wird ein Offizier durch sogenannte Verwendungs- oder Speziallehrgänge auf seine neuen Aufgaben vorbereitet, so daß die anschließende praktische Einarbeitung mit ihrer unvermeidlichen Leistungsminderung möglichst kurz gehalten werden kann.

Unseres Erachtens dürfte sich diese Form der Förderung in Form von Schulungsveranstaltungen nur in großen Unternehmen intern realisieren lassen. Die Anzahl der Führungskräfte, die in einem Unternehmen zum gleichen Zeitpunkt auf gleichartige Führungsaufgaben vorzubereiten sind, wird in den meisten Fällen so gering sein, daß es sich nicht lohnt, hierfür unternehmensinterne Förderungseinrichtungen zu schaffen. Diese Vorbereitung von Führungskräften auf ihre nächste Verwendung erweist sich auch für die Bundeswehr mit ihrem ungleich größeren Personalbestand und ihren vielseitigeren Möglichkeiten als außerordentlich aufwendig, da sie für jeweils nur kleine Gruppen zu schulender Offiziere eine große Organisation von Schulen und Lehrgängen erfordert.

Im Gegensatz zur Bundeswehr bietet sich hier aber der Wirtschaft die oben schon erörterte Möglichkeit, auf ein breites Angebot an unternehmensexternen Veranstaltungen zurückzugreifen, das heute Lehrgänge zur Vorbereitung auf die Übernahme von Führungsaufgaben in nahezu allen Bereichen und auf allen Führungsebenen von Entwicklung, Produktion, Vertrieb und Verwaltung umfaßt.

Neben der gezielten Vorbereitung auf die nächste Verwendung kennt die Bundeswehr eine allgemeine Weiterbildung, an der sämtliche Offiziere während ihrer gesamten Dienstzeit regelmäßig teilnehmen. „Dadurch soll vor allem die Allgemeinbildung und das militärische Wissen erweitert und eine (ihrem Zeitpunkt wie ihrer Art nach noch nicht feststehende — der Verfasser) Verwendung in Aufgaben mit höherer Verant-

¹⁶¹⁾ Vgl. Schall, Wolfgang: Die Ausbildung von Führungskräften in der Armee, in: Wehrkunde — Zeitschrift für alle Wehrfragen, 16. Jahrg. 1967, S. 128 ff.

wortung vorbereitet werden . . . Mag auch der Weiterbildungserfolg einer einzelnen Tagesausbildung schwer meßbar sein, entscheidend ist die Kontinuität einer jahrzehntelangen, Monat für Monat mehrmals durchgeführten Zusammenziehung des Führungspersonals. Hierdurch wird unmerklich, aber systematisch eine beachtliche Wissensvermehrung erreicht. Der Anreiz und Anstoß, den die Offiziersausbildung für das Selbststudium und die Weiterbildung des Offiziers aus persönlicher Initiative gibt, ist nicht zu unterschätzen.“¹⁶²⁾

Für eine unternehmensinterne Förderung in Form von Schulungsveranstaltungen eignen sich nach unserer Auffassung vorwiegend solche Maßnahmen, die ähnliche Zielsetzungen verfolgen wie die Weiterbildungsveranstaltungen im militärischen Bereich: Nicht so sehr auf eine bestimmte Führungsaufgabe vorzubereiten, sondern das berufliche Wissen und die in allen Führungsstellen gleichermaßen erforderliche Technik des Führens zu erweitern und zu verbessern.

Zu Förderungsveranstaltungen im Rahmen der unternehmensinternen Förderung können, je nach Größe des Unternehmens, alle Führungskräfte oder bestimmte Gruppen von ihnen herangezogen werden (z. B. alle Führungskräfte des Vertriebs, alle Meister, alle Führungskräfte einer bestimmten Führungsebene etc.).

Neben rein fachlichen Themen eignen sich für eine unternehmensinterne Förderung der Führungskräfte Themen aus den Gebieten der Volks- und Betriebswirtschaftslehre (z. B. Fragen der Unternehmensorganisation oder der verschiedenen Anwendungsmöglichkeiten der elektronischen Datenverarbeitung), der Betriebssoziologie und Betriebspsychologie (hier erwähnten wir schon die vom Standpunkt der Personalplanung besonders wünschenswerte Schulung aller Führungskräfte im richtigen Beurteilen von Mitarbeitern sowie die Vermittlung eines einheitlichen Beurteilungsmaßstabes).

Für die Gruppenförderung von Führungskräften sind verschiedene Methoden entwickelt und erprobt worden. Es würde den Rahmen der vorliegenden Arbeit überschreiten,

¹⁶²⁾ Schall, Wolfgang: Die Ausbildung von Führungskräften, a. a. O., S. 132.

wollten wir uns mit ihnen im einzelnen auseinandersetzen. Nach Schönfeld¹⁶³⁾ bieten sich im wesentlichen die folgenden Formen unternehmensinterner Förderung an:

- 1 Gruppenförderung durch passives Lernen
- 11 Vorlesung
- 12 Vortrag
- 2 Gruppenförderung durch aktives Lernen
- 21 Konferenzen
- 22 Fall-Methode
- 221 Incident-Methode als Sonderform der Fall-Methode
- 23 Rollenspiel

Neben diesen Methoden gewinnt in den letzten Jahren das Planspiel als Möglichkeit zur Förderung von Führungskräften zunehmend an Bedeutung.

84 Planung konkreter Förderungsmaßnahmen mit Hilfe eines morphologischen Schemas

Zum Zwecke der Planung konkreter Förderungsmaßnahmen im Rahmen der Personalplanung empfehlen wir die Aufstellung und Verwendung eines sogenannten morphologischen Schemas, d. h. einer systematischen Zusammenstellung aller für die Förderungsplanung relevanten Daten¹⁶⁴⁾.

Bei gegebenem Förderungsbedarf gestattet es diese Zusammenstellung, die selbstverständlich in der Praxis den Verhältnissen des einzelnen Unternehmens angepaßt werden muß, für eine Planungsperiode sämtliche unternehmensinternen und unternehmensexternen Förderungsmaßnahmen bis in alle Einzelheiten im voraus festzulegen.¹⁶⁵⁾

¹⁶³⁾ Vgl. Schönfeld, Hanns-Martin: Führungsausbildung, a. a. O., S. 86 ff.

¹⁶⁴⁾ Vgl. Zwicky, F.: Morphologische Forschung, Winterthur 1959.

¹⁶⁵⁾ Vgl. Ulrich, Hans, und Staerke, Robert: a. a. O., S. 54 ff.

Morphologisches Schema zur Förderungsplanung

1 Zu fördernder Personenkreis	11 Führungsebene	111 1. Ebene	
		112 2. Ebene	
		113 ...	
	12 Aufgabenbereich	121 Entwicklung	
		122 Produktion	1221 Betrieb I
			1222 Betrieb II
			1223 ...
		123 Vertrieb	
		124 Verwaltung	1241 Rechnungswesen
			1242 Personalwesen
			1243 ...
2 Individuelle oder Gruppenförderung	21 Individuelle Förderung		
	22 Gruppenförderung		
3 Zweck der Förderung	31 Einführung		
	32 Vorbereitung auf neue Verwendung		
	33 Weiterbildung		
4 Förderungstoff	41 Führungstechnik	411 Entscheidung	
		412 Anordnung	
		413 Menschenführung	
		414 Beurteilung	
		415 ...	
	42 Allg. Aufgaben	421 Planung	
		422 Organisation	
		423 Kontrolle	
		424 ...	
		431 Entwicklung	
	43 Hauptaufgaben	432 Beschaffung	
		433 Produktion	
		434 Absatz	
		435 Verwaltung	
		436 ...	
	44 Spezielle Aufgaben	441 Öffentlichkeits- arbeit	
		442 Werbung	
		443 ...	
		511 Stellen- ringtausch	
5 Förderungsmethode	51 Unternehmens- intern — praktische Mitarbeit	512 Assistenten- stelle	
		513 Stellvertreter- stelle	
		514 Selbst. Führungs- stelle	
		515 Junioren-Gremium	

	52 Unternehmens- intern — Schulungs- veranstaltung	521 Vorlesung/ Vortrag 522 Konferenz 523 Fallmethode 524 Vorfallmethode 525 Rollenspiel 526 Planspiel 527 ...	
	53 Unternehmens- extern	531 Externes Förderungs- institut 532 Studienreise 533 Austausch mit fremden Unternehmen 534 ...	5311 Vorlesung/ Vortrag 5312 Konferenz 5313 ...
6 Mit der Förderung beauftragte Personen	61 Vorgesetzter 62 Unternehmens- eigene Lehrkraft 63 Unternehmens- fremde Lehrkraft		
7 Räumliche Durch- führung der Förderung	71 Arbeitsplatz 72 Unternehmens- eigene Räume 73 Räume außerhalb des Unter- nehmens	721 Schulungsraum A 722 Schulungsraum B 723 ...	
8 Zeitliche Gestaltung der Förderung	81 Zeit insgesamt 82 Wiederholung 83 Zeitpunkt	811 x Stunden 812 x Tage 813 x Wochen 814 ... 821 x mal wöchentlich 822 x mal monatlich 823 ... 831 Wochentag 832 Monat 833 Jahr	8311 Montag 8312 Dienstag 8313 ... 8321 Januar 8322 Februar 8323 ... 8331 1968 8332 1969 8333 ...
9 Kontrolle des Förderungserfolges	91 Prüfung 92 Beurteilung		

Beispiel der Planung einer Gruppenförderung für mittlere Führungskräfte

zu 1

- 113 III. Führungsebene
- 124 Gesamte Verwaltung

zu 2

- 22 Gruppenförderung

zu 3

- 33 Weiterbildende Förderung

zu 4

- 414 Personalbeurteilung

zu 5

- 521 Vorlesung/Vortrag
- 523 Fallmethode

zu 6

- 62 Unternehmenseigene Lehrkräfte
- 63 Unternehmensfremde Lehrkräfte

zu 7

- 722 Schulungsraum B

zu 8

- 812 insgesamt 4 Tage
- 821 1 Tag pro Woche
- 8312 Dienstag
- 8326 Juni
- 8331 1968

zu 9

- 92 Beurteilung der Teilnehmer vor und nach der Förderungsveranstaltung

Zu den einzelnen Gliederungspunkten können ergänzende Einzelpläne angelegt werden, so zum Beispiel zu 6 (mit der Förderung beauftragte Personen) ein Einsatzplan der eigenen wie der externen Lehrkräfte, zu 7 (räumliche Durchführung) ein Belegungsplan aller Schulungsräume.

9 Entscheidung der obersten Unternehmensführung über die Besetzung von Führungsstellen

Wie wir eingangs feststellten, gipfelt jede Planung innerhalb der Unternehmung in einer Entscheidung, durch die die Unternehmung im voraus geregelt wird. Die Personalplanung im Bereich der Unternehmensführung gelangt mit der Entscheidung über die Besetzung von Führungsstellen zum Abschluß.

Diese Entscheidung steht unbedingt der obersten Unternehmensführung zu. „Daß die Besetzung von Führungsstellen im Unternehmen allein Aufgabe der Unternehmensleitung sein kann, bedarf keiner ausführlichen Erörterung. Bis zu welcher Stufe der betrieblichen Hierarchie die Geschäftsleitung die Besetzung von Führungsstellen von ihrer Zustimmung abhängig machen soll, kann nicht allgemein, sondern nur von Fall zu Fall entschieden werden. Grundsätzlich aber gehören derartige Stellenbesetzungen wegen ihrer Bedeutung für den Fortbestand des Unternehmens zur Gruppe echter Führungsentscheidung.“¹⁶⁶⁾

Für Entscheidungen über die Besetzung von Führungsstellen gibt es, ebenso wie für alle unternehmerischen Entscheidungen, keine absoluten Maßstäbe. Zwar stellt sich uns Unternehmensführung bei funktioneller Betrachtungsweise als am Rationalprinzip orientiertes menschliches Handeln dar. Es darf aber nicht übersehen werden, daß Führung darüber hinaus stets ein irrationales Element enthält. „(Es) finden sich in jeder Entscheidung, die von der Geschäfts- und Betriebsleitung gefaßt werden muß, Momente, die rational nicht auflösbar und faßbar sind, weil sie aus der Individualität der die Entschlüsse fassenden Personen stammen und von ihrer Gabe zeugen, den Argumenten jeweils jenes Gewicht zu geben, das ihnen in Wirklichkeit zukommt. Hierin liegt das Geheimnis ‚richtiger‘ Entscheidungen.“¹⁶⁷⁾

¹⁶⁶⁾ Gutenberg, Erich: Unternehmensführung, a. a. O., S. 74 ff.

¹⁶⁷⁾ Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Band, a. a. O., S. 103.

19 Entscheidung über die Einstellung unternehmensfremder Führungskräfte

Die Entscheidung der obersten Unternehmensführung über die Einstellung einer unternehmensfremden Führungskraft ist durch einen hohen Unsicherheitsgrad gekennzeichnet. Auch wenn der Bewerber lückenlose Unterlagen einreicht und Auskünfte über ihn vorliegen, wenn er mit Hilfe moderner Ausleseverfahren getestet worden ist und die Mitglieder der obersten Unternehmensführung sich eingehend mit ihm unterhalten haben, kann das Risiko einer Fehlentscheidung nicht ausgeschlossen werden. Erst im Laufe der Zeit wird sich herausstellen, ob er seinen Stellenaufgaben tatsächlich gerecht wird und die in ihn gesetzten Erwartungen erfüllt.

Daher spielt bei der Einstellung unternehmensfremder Führungskräfte die Fähigkeit zum Treffen gefühlsmäßig richtiger Entscheidungen, spielen Menschenkenntnis und Fingerspitzengefühl eine ganz besondere Rolle.

92 Entscheidung über die Verwendung unternehmenseigener Nachwuchskräfte (Laufbahnplanung)

Während bei der Einstellung einer unternehmensfremden Führungskraft eine einmalige Entscheidung der obersten Unternehmensführung erforderlich ist, muß ihrer abschließenden Entscheidung über die endgültige Verwendung einer Nachwuchskraft in einer Führungsstelle eine ganze Reihe vorbereitender Entscheidungen vorausgehen. Diese den gesamten Werdegang einer Nachwuchskraft steuernden Entscheidungen, die gleichfalls von der obersten Unternehmensführung zu treffen sind, bezeichnen wir als **Laufbahnplanung**.

Der Laufbahnplanung ist die Aufgabe gestellt, die künftige Verwendung jeder einzelnen Nachwuchskraft entsprechend ihren individuellen Fähigkeiten soweit wie möglich im voraus zu regeln. Sie umfaßt alle den Werdegang einer Nachwuchskraft bestimmenden Überlegungen und Entscheidungen.

Um verdeutlichen zu können, welches Ziel die Laufbahnplanung verfolgt, sei zunächst dargestellt, was nach unserem Dafürhalten durch Laufbahnplanung nicht zu erreichen ist.

Von Ausnahmen abgesehen, ist es nicht durchführbar, Nachwuchskräfte über einen längeren Zeitraum für ganz bestimmte Führungsstellen auszuwählen und ihre gesamte weitere Förderung auf die Übernahme der diese Stelle ausmachenden Aufgaben auszurichten. Es erscheint uns nahezu ausgeschlossen, die Entwicklung eines Menschen für längere Zeit im voraus zuverlässig vorherzusagen und zu entscheiden, daß er den Anforderungen einer bestimmten Stelle zu einem bestimmten, in der Zukunft liegenden Zeitpunkt zu genügen vermag. „Diese Aufgabe verlangt eine Voraussicht und Sicherheit des Urteils darüber, wie Menschen sich wahrscheinlich entwickeln werden, die weit über die Gaben hinausgehen, mit denen gewöhnliche Sterbliche im allgemeinen ausgestattet sind.“¹⁶⁸⁾ Ferner birgt eine Personalplanung, die den Werdegang von Nachwuchskräften ausschließlich auf ein fernes Ziel, also auf die künftige endgültige Übernahme einer bestimmten Führungsstelle abstellt, die Gefahr in sich, insgesamt an Flexibilität einzubüßen und sich auf unvorhergesehene Situationen nicht einstellen zu können. Derartige unvorhergesehene Situationen können sowohl durch vorzeitige Fluktuation der derzeitigen Stelleninhaber als auch durch Fluktuation der in die Planung einbezogenen Nachwuchskraft entstehen.

Gegen eine Laufbahnplanung, die bestimmte Nachwuchskräfte langfristig für bestimmte Führungsstellen vorsieht, ist schließlich auch noch einzuwenden, daß sie ein sogenanntes Kronprinzendenken fördert. Diese Haltung droht sich überall dort zu entwickeln, wo Nachwuchskräfte lange Zeit im voraus wissen, daß ihnen eine bestimmte Führungsstelle so gut wie sicher ist, so daß sie eigentlich nur noch auf das Abtreten ihres Vorgängers zu warten brauchen. Sowohl die fachliche wie die charakterliche Entwicklung der betreffenden Nachwuchskräfte kann hierunter leiden.

Wir sagten zuvor, daß es im allgemeinen nicht zweckmäßig, wenn nicht überhaupt unmöglich sei, Nachwuchskräfte für längere Zeit im voraus für ganz bestimmte Führungsstellen einzuplanen und ihre gesamte weitere Förderung entsprechend zu steuern. Wir sind uns aber auch darüber klar, daß dieses Verfahren unter bestimmten Voraussetzungen trotz aller mit ihm verbundenen Nachteile unvermeidlich ist.

¹⁶⁸⁾ Urwick, Lyndall F.: Ausbildung der Führungskräfte, a. a. O., S. 123.

Einerseits ist hier die insbesondere in Familienunternehmen anzutreffende Situation zu erwähnen, daß die künftige Besetzung von Führungsstellen im Bereich der obersten Unternehmensführung auf Grund der gegebenen Besitzverhältnisse von vornherein feststeht. Hier ist die die Personalplanung abschließende Entscheidung über die endgültige Verwendung einer Nachwuchskraft bereits getroffen, die zu diesem Ziel führende und auf die künftigen Aufgaben vorzubereitende Laufbahn ist aber noch zu planen.

Andererseits ist eine langfristige Festlegung der von bestimmten Nachwuchskräften endgültig einzunehmenden Führungsstellen auch dann unumgänglich, wenn ein Unternehmen sich dafür entscheidet bzw. auf Grund der Arbeitsmarktlage dafür entscheiden muß, hochspezialisierte, jeweils nur einmal benötigte Führungskräfte unternehmensintern heranzubilden. Als Beispiel sei die langfristige Planung zur Besetzung der Stelle des Leiters einer Patentabteilung, der die Qualifikation eines Patentanwaltes besitzen muß, genannt.

Häufiger als einer zu starren Laufbahnplanung begegnet man allerdings bei Unternehmen, die ihren Führungsnachwuchs selbst heranbilden, dem Fehlen jeglicher Laufbahnplanung. Für diese Situation benutzte „Die Welt“¹⁶⁹⁾ kürzlich die zutreffende Formulierung: „Die Karriereleiter endet im Nebel.“ Offensichtlich stellen zahlreiche Unternehmen Nachwuchskräfte ein, ohne klare Vorstellungen darüber zu haben, wie ihre Laufbahn gestaltet werden soll. Nach einem vielversprechenden Start als sogenannte trainees, also als Nachwuchskräfte, die eine Förderung in Form des Stellenringtauses durchlaufen, bleiben die Betroffenen irgendwo innerhalb der Hierarchie hängen, „ausgerüstet mit einigem Oberflächenwissen von den umfassenden Zusammenhängen und der wenig tröstlichen Versicherung, daß bei ‚Bewährung‘ — deren Bedingungen (man) allerdings erst später oder gar nicht erfährt — dem Aufstieg keine Grenzen gesetzt sind“¹⁷⁰⁾ Fürstenberg führt weiter aus, daß der Aufstieg von Nachwuchskräften sich von nun an oft nicht mehr in Form von

¹⁶⁹⁾ Vgl. Rosner, Ludwig: Wenn die Karriereleiter im Nebel endet . . . , in: Die Welt, Jahrgang 1967, Nr. 144 vom 24. Juni 1967.

¹⁷⁰⁾ Fürstenberg, Friedrich: Die Laufbahnplanung als ein Mittel betrieblicher Nachwuchsförderung, in: Mensch und Arbeit, 13. Jahrgang, 1961, S. 47 ff.

Beförderungen, also von Übernahme anspruchsvollerer Aufgaben und größerer Verantwortung, sondern nur noch in Form von Gehaltsangleichungen vollziehe.

Zwischen diesen beiden Extremen, dem meistens zum Scheitern verurteilten Versuch, ganze Karrieren zu planen, einerseits und dem ebenso zum Scheitern verurteilten Versuch, ohne jede Laufbahnplanung auszukommen, andererseits, ist die Konzeption einer erfolversprechenden Laufbahnplanung zu suchen.

Wichtigste Voraussetzung jeder Laufbahnplanung ist es unseres Erachtens, daß die Entscheidungen der obersten Unternehmensführung über die künftige Verwendung der Nachwuchskräfte nicht einmalig und auch nicht in größeren Zeitabständen, sondern sozusagen permanent getroffen werden. Auf Grund laufender Personalbeurteilungen muß die fachliche und charakterliche Entwicklung jedes einzelnen ständig beobachtet werden. Weicht sie von den der vorläufigen Entscheidung zugrundeliegenden Prognosen ab, muß überlegt werden, ob die Planung zu korrigieren ist.

Die eigentliche Laufbahnplanung gliedert sich nun nach **Richtung** und **Reichweite** der geplanten Laufbahn. Unter Richtung verstehen wir den fachlichen Aufgabenbereich (z. B. Produktion, Entwicklung, Absatz, Verwaltung), auf den die Laufbahn der einzelnen Nachwuchskraft hinzielt. Als Reichweite bezeichnen wir die Anzahl der Führungsebenen, über die sich die geplante Laufbahn vorläufig erstreckt.

Innerhalb dieses Schemas verläuft eine Laufbahnplanung in drei Abschnitten:

1. Auf Grund aller bisher vorliegenden Beurteilungen wird vorläufig festgelegt, für welchen Aufgabenbereich die betreffende Nachwuchskraft geeignet erscheint und bis zu welcher Führungsebene sie voraussichtlich gelangen kann.
2. Hiervon ausgehend, wird eine vorläufige Laufbahn geplant, die alle Förderungsetappen bis zur Erreichung dieser Führungsebene umfaßt.
3. Die innerhalb dieser vorläufigen Laufbahn nächstfolgende Verwendung wird verbindlich festgelegt.

Diese vorläufige Planung bedarf, um es noch einmal zu betonen, der ständigen Überprüfung nicht nur durch Personalbeurteilungen, sondern auch in Gesprächen mit allen Führungskräften, die über die betreffende Nachwuchskraft Aussagen machen können, sowie in Gesprächen mit der Nachwuchskraft selbst.

Bewahrheiten sich die der Planung zugrundeliegenden Prognosen hinsichtlich der künftigen Entwicklung einer Nachwuchskraft, so ist eine grundsätzliche Änderung der Planung nicht erforderlich. Sie ist aber im Zeitablauf an Hand der Personalbedarfsplanung fortschreitend detaillierter zu gestalten und mündet schließlich in die Entscheidung ein, welche Führungsstelle die betreffende Nachwuchskraft auf der bereits in Aussicht genommenen Führungsebene endgültig erhalten soll.

Weicht die Entwicklung des Betreffenden positiv von den seiner Laufbahnplanung zugrundeliegenden Prognosen ab, so kann das vorläufige Ziel weiter gesteckt werden. Die Reichweite der geplanten Laufbahn innerhalb der Führungshierarchie wird verlängert.

Weicht die Entwicklung dagegen negativ von den Prognosen ab, hält die Nachwuchskraft also auf die Dauer nicht das, was sie ursprünglich zu versprechen schien, so muß die vorläufig geplante Reichweite der Laufbahn verkürzt werden.

Schließlich ist der Fall zu erwähnen, daß die Reichweite einer Laufbahn richtig geplant ist, nicht aber ihre Richtung. Die betreffende Nachwuchskraft eignet sich dann zwar für die in Aussicht genommene Führungsebene, paßt aber nicht in den vorgesehenen Aufgabenbereich. Hier ist die Richtung der Laufbahn zu korrigieren und die Beauftragung mit anders gearteten Aufgaben zu veranlassen.

Die Richtung einer geplanten Laufbahn sollte mit der betreffenden Nachwuchskraft regelmäßig besprochen werden, um sicherzugehen, daß die Planung nicht ihren individuellen Wünschen und Zukunftsvorstellungen zuwiderläuft. Dabei muß klar herausgestellt werden, daß es sich nur um vorläufige Überlegungen handelt und daß mögliche Änderungen in der Natur jeder flexiblen Personalplanung liegen.

Über die Reichweite einer geplanten Laufbahn sollte eine Nachwuchskraft zumindest dann unterrichtet werden, wenn feststeht, daß ein weiterer Aufstieg über die erreichte Führungsebene hinaus nicht mehr möglich ist.

921 Laufbahn-Gesamtplanung

Alle individuellen Laufbahnplanungen eines Unternehmens sind in einer Laufbahn-Gesamtplanung zusammenzufassen und zu koordinieren. Der Laufbahn-Gesamtplanung ist die Aufgabe gestellt, sämtliche Beförderungen und Versetzungen innerhalb der Unternehmensführung im voraus zu regeln, so daß die gesetzten Termine eingehalten und Überschneidungen vermieden werden.

Zu diesem Zweck empfiehlt es sich, analog dem Stellenbesetzungsplan einen nach Aufgabenbereichen und Führungsebenen gegliederten Laufbahnplan zu entwickeln, in dem die einzelne Führungsstelle nach folgendem Schema dargestellt wird:

Stellen-Nr.	Stellenbezeichnung	Datum des Wechsels
Stelleninhaber	Nächste Stelle	
Nachfolger	Jetzige Stelle	

Durch entsprechende Eintragungen wird jede Nachwuchskraft, über deren weitere Verwendung bereits entschieden ist, zweimal erfaßt: In ihrer jetzigen und in ihrer nächsten Stelle. Doppelbesetzungen der gleichen Stelle sowie Mehrfachverwendungen der gleichen Nachwuchskraft sind damit ausgeschlossen.

Ist ein Stelleninhaber für eine Beförderung oder Versetzung nicht mehr vorgesehen, wird die Rubrik „Nächste Stelle“ durchkreuzt, ist über die weitere Verwendung einer Nachwuchskraft noch nicht entschieden, bleibt diese Rubrik zunächst offen.

Während der Stellenbesetzungsplan die gegenwärtige Verteilung der Führungskräfte innerhalb der Unternehmensführung darstellt, gibt der Laufbahn-Gesamtplan die gewollte zukünftige Verteilung wieder.

Dieser Laufbahn-Gesamtplan muß durch eine Terminplanung ergänzt werden. Es empfiehlt sich, diese mit der Terminplanung im Rahmen der Personalbedarfsplanung (vgl. Seite 96) zusammenzufassen.

922 Führungsreserve

Der Laufbahn-Gesamtplan spiegelt die künftige Besetzung der Führungsstellen bei völlig ungestörtem Planungsablauf wieder. Die Besprechung der Personalbedarfsplanung machte aber bereits deutlich, daß Ersatzbedarf an Führungsleistungen sehr kurzfristig auftreten kann. Unvorhergesehener Ersatzbedarf läßt sich im Rahmen der Laufbahnplanung nur unter günstigen Voraussetzungen decken. Der geplante künftige Nachfolger der ausscheidenden Führungskraft muß bereits weitgehend auf die Übernahme der Stellenaufgaben vorbereitet sein. Anderenfalls muß die Planung kurzfristig geändert werden.

Um auf derartige unvorhergesehene Änderungen der Personalplanung im Bereich der Unternehmensführung vorbereitet zu sein, empfiehlt es sich, sämtliche Nachwuchskräfte als Führungsreserve zu erfassen.

Zusätzlich zu der in der Laufbahnplanung ausgewiesenen nächsten Verwendung wird für jede Nachwuchskraft fortlaufend festgelegt, welche anderen Führungsstellen sie ihrem Ausbildungsstand wie ihren Fähigkeiten und Neigungen nach kurzfristig übernehmen kann.

Für jede Führungsstelle wird eine Karteikarte angelegt, die alle als Stelleninhaber in Betracht kommenden Nachwuchskräfte in der Rangfolge ihrer Eignung ausweist; sie bilden die Führungsreserve dieser Stelle.

Reservekräfte, die über die Aufgaben einer bestimmten Stelle hinausgewachsen sind, werden fortlaufend durch nachwachsende Kräfte ersetzt, um ihrerseits wieder für eine Stelle mit höherwertigen Aufgaben eingeplant zu werden.

Durch das Bereitstellen einer Führungsreserve für jede einzelne Führungsstelle gewinnt die Personalplanung die erforderliche Flexibilität. Sie vermeidet es auf diese Weise, sich starr an die Laufbahnplanung zu binden und unvorhergesehenen Bedarf an Führungsleistungen nicht decken zu können.

10 Zusammenfassung

Wir definierten die wirtschaftliche Unternehmung einleitend als soziale Organisation, die zur Erreichung ihres spezifischen Organisationszieles — der Gewinnerzielung — der Führung bedarf. Als gemeinsames Merkmal aller Führung in jeder sozialen Organisation erkannten wir das Treffen von Entscheidungen und Anordnungen, bei kooperativem (demokratischem) Führungsstil daneben auch das Motivieren der Mitarbeiter. Das Ausüben der Führungsfunktion bedingt darüber hinaus die Übernahme von Führungsverantwortung.

Die Gesamtheit aller mit Autorität zur Ausübung der Führungsfunktion ausgestatteten Stellen und ihrer Inhaber bildet die Unternehmensführung. In die Unternehmensführung bezogen wir für die Zwecke der Personalplanung auch die Stäbe ein.

Mit der Unternehmensführung beschäftigt sich ein besonderer Zweig der Personalplanung. Als seine Aufgabe erkannten wir es, die zu einer optimalen Ausstattung der Unternehmung mit Führungsleistungen erforderlichen Überlegungen und Entscheidungen im voraus zu treffen. Diese Personalplanung im Bereich der Unternehmensführung steht in engem Zusammenhang mit der langfristigen Gesamtplanung der Unternehmung.

Die Personalplanung beruht auf bestimmten organisatorischen Voraussetzungen. Sie geht von der kleinsten personenbezogenen Organisationseinheit im Unternehmen, von der Stelle, aus. Für jede Stelle muß eine Stellenbeschreibung und eine an dieser orientierte Personalbeurteilung vorhanden sein. Die so gewonnenen Informationen schlagen sich im Stellenbeset-

zungsplan nieder, einer Darstellung der Führungsorganisation der Unternehmung und ihrer Ausstattung mit Führungskräften.

Wie jede Personalplanung, so gliedert sich auch die Personalplanung im Bereich der Unternehmensführung in eine Bedarfsplanung und eine Bedarfsdeckungsplanung. Bei der Erörterung der Bedarfsplanung mußten wir erkennen, daß eine lang- oder auch nur mittelfristige Planung des Ersatzbedarfs Schwierigkeiten bereitet, da die erforderlichen Informationen jeweils nur kurze Zeit vor dem Eintritt des Bedarfs zur Verfügung stehen. Die Personalplanung ist folglich sehr daran interessiert, Ersatzbedarf möglichst zu vermeiden. Dagegen bereitet die Planung des Erweiterungsbedarfs geringere Schwierigkeiten, sofern die langfristige Gesamtplanung der Unternehmung die erforderlichen Daten zur Verfügung stellen kann.

Die Planung der Bedarfsdeckung setzt eine grundsätzliche Entscheidung der obersten Unternehmensführung über die anzuwendende Bedarfsdeckungsmethode voraus. Die möglichen Entscheidungen liegen auf einer bipolaren Spannungsreihe, die sich zwischen einer Einstellung von Führungskräften ausschließlich vom Arbeitsmarkt her und einer Heranbildung des Führungsnachwuchses ausschließlich im eigenen Unternehmen erstreckt.

Entsprechend der Themenstellung interessierten wir uns vor allem für die Planung einer unternehmensinternen Förderung des Führungsnachwuchses. Wir stellten dar, daß zunächst bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit diese Methode gegenüber einer gezielten Anwerbung von Führungskräften am Arbeitsmarkt Vorteile bietet: Zu diesen Voraussetzungen zählen eine differenzierte Aufstiegshierarchie, ein klares Gehaltssystem für Führungskräfte und eine individuelle Laufbahnplanung.

Die zu planenden Förderungsmaßnahmen gliederten wir dann in eine unternehmensexterne und eine unternehmensinterne Förderung. Insbesondere eine voll ausgebaute unternehmensinterne Förderung des Führungsnachwuchses bietet der Personalplanung günstige Arbeitsmöglichkeiten.

Die Personalplanung im Bereich der Unternehmensführung findet ihren Abschluß mit der Entscheidung der obersten

Unternehmensführung über die künftige Besetzung der Führungsstellen. Während diese Entscheidung bei einer gezielten Einstellung von Führungskräften vom Arbeitsmarkt her jeweils nur einmal zu treffen ist, muß sie bei unternehmensinterner Nachwuchsförderung laufend gefällt werden. Es ergibt sich so eine Kette von Personalentscheidungen, die sich uns als individuelle Laufbahnplanung für die einzelne Nachwuchskraft und schließlich als Gesamtlaufbahnplanung des Kaders darstellt.

Die Personalplanung im Bereich der Unternehmensführung erfordert umfangreiche organisatorische Vorbereitungen. Sie mutet den sowieso meistens überlasteten Führungskräften erhebliche Mehrarbeit in Form von laufenden Personalbeurteilungen zu. Sie bedingt schließlich einen ständigen Planungsapparat, dessen Handhabung nur hochqualifizierten Führungskräften übertragen werden kann.

Es stellt sich uns abschließend die Frage, ob dieser beträchtliche Aufwand durch den möglichen Erfolg gerechtfertigt wird.

Zu ihrer Beantwortung müssen wir uns klarmachen, daß verfehlte Personalentscheidungen die letzte Ursache vieler anderer Fehlentscheidungen innerhalb der Unternehmung sind. Dabei denken wir nicht so sehr an vereinzelte Fehlleistungen, die auch der fähigsten Führungskraft unterlaufen, sondern an ein ständiges Versagen als Folge einer Fehlbesetzung. Je sorgfältiger jede einzelne Personalentscheidung im Bereich der Unternehmensführung vorbereitet wird, je gründlicher die entscheidungsberechtigten Mitglieder der obersten Unternehmensführung mit Informationen und Vorschlägen versehen werden, desto kleiner kann das Risiko verfehlter Personalentscheidungen gehalten werden. Hierin liegt die Berechtigung, ja die Notwendigkeit einer umfassenden Personalplanung im Bereich der Unternehmensführung.

Literaturverzeichnis

- Acker, Heinrich B. Organisationsstruktur, in: Schnauffer, Erich, und Agthe, Klaus (Hrsg.): Organisation, Berlin und Baden-Baden 1961.
- Allen, Louis A. Management und Organisation, Gütersloh o. J. (Titel der amerikanischen Originalausg.: Management and Organization, New York 1958).
- Arbeitskreis Dr. Krähe der Schmalenbach-Gesellschaft Unternehmungsorganisation, 4. Auflage, Köln und Opladen 1963.
- Bass, Bernhard M. Leadership, Psychology and Organizational Behavior, New York 1960.
- Bleicher, Knut Grundsätze der Organisation, in: Schnauffer, Erich, und Agthe, Klaus (Hrsg.): Organisation, Berlin und Baden-Baden 1961.
- Böhrrs, Hermann Organisation des Industriebetriebes, Wiesbaden 1963.
- Bornemann, Ernst Betriebspsychologie, Wiesbaden 1967.
- Bramesfeld, Erwin Arbeitspsychologische Einführung, in: Euler, Hans, Stevens, Fritz, und Schoppe, Rudolf: Analyse und Bewertung von Angestelltentätigkeiten, 2. Auflage, Düsseldorf 1955.
- Crozier, Michel et Pradier, Bernhard Groupes et Chefs — Les relations hiérarchiques dans six compagnies d'assurances parisiennes, Paris 1959.
- Dahrendorf, Ralf Homo sociologicus, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 10. Jahrgang, 1958, S. 193 ff.
- Dahrendorf, Ralf Sozialstruktur des Industriebetriebes, Wiesbaden 1959.
- Deutsches Institut zur Förderung des industriellen Führungsnachwuchses Führungskräfte fördern: Wie? Wo? Wann? Ausgabe Januar — März 1960.
- Dirks, Heinz Die Personalbeurteilung, in: Lersch, Ph., Sander, F., Thomae, H. (Hrsg.): Handbuch der Psychologie, Band 9: Betriebspsychologie, Göttingen 1961.
- Dirks, Heinz Die Personalbeurteilung im Betrieb, Düsseldorf 1952.
- Drucker, Peter F. Gesellschaft am Fließband, Frankfurt (Main) 1950.

Duden	Vergleichendes Synonymwörterbuch, Mannheim 1964.
Faßbender, Siegfried	Die Führungskräfte im Unternehmen, Essen 1957.
Fayol, Henri	Allgemeine und industrielle Verwaltung, München, Berlin 1929. (Titel der französischen Originalausgabe: Administration Industrielle et Générale, Paris 1916.)
Freundl, Stefan	Taschenbuch für Personalplanung und Stellenausschreibung, Heidelberg 1967.
Friedrichs, Hans	Probleme und Möglichkeiten einer gegliederten Rangordnung im Betrieb, in: Mensch und Arbeit, 15. Jahrgang, 1963, S. 10 ff.
Fürstenberg, Friedrich	Die Laufbahnplanung als ein Mittel betrieblicher Nachwuchsförderung, in: Mensch und Arbeit, 13. Jahrgang, 1961, S. 47 ff.
Gasser, Christian	Die optimale Organisationsstruktur, in: Industrielle Organisation, 12. Jahrgang 1952, S. 325 ff.
Goossens, Franz	Der Personalwechsel, Pöcking 1957.
Grochla, Erwin	Betriebliche Planung, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Band 8, Stuttgart, Tübingen, Göttingen 1964.
Gutenberg, Erich	Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Die Produktion, 5. Auflage, Berlin, Göttingen, Heidelberg 1960.
Gutenberg, Erich	Unternehmensführung, Wiesbaden 1962.
Hennig, Karl Wilhelm	Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 4. Auflage, Wiesbaden 1965.
Höhn, Reinhard	Die Führung mit Stäben in der Wirtschaft, Bad Harzburg 1961.
Höhn, Reinhard	Stellenbeschreibung und Führungsanweisung, Bad Harzburg 1966.
Hofstätter, Peter R.	Psychologie, Frankfurt (Main) 1957.
Koch, Helmut	Betriebliche Planung, Wiesbaden 1961.
Kortzfleisch, Gert v.	Zum Wesen der betriebswirtschaftlichen Planung, in: Ries, Josef, und Kortzfleisch, Gert v. (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Planung in industriellen Unternehmen, o. O., o. J.
Kosiol, Erich	Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962.

- | | |
|---|---|
| Kosiol, Erich | Wirtschaftsplanung in Unternehmungen, in: Pribilla, Max (Hrsg.): Handbuch für Betriebswirtschaft, Frankfurt (Main), o. J., Gruppe 23. |
| Levin, K., Lippit, R., and White, R. K. | Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates, Journal of Social Psychology 10/1939. |
| Marx, August | Die Personalplanung, Baden-Baden 1963. |
| Mayntz, Renate | Die soziale Organisation des Industriebetriebes, Stuttgart 1958. |
| Mayntz, Renate | Soziologie der Organisation, Reinbek 1968. |
| McCormick, Charles O. | The Power of People-Multiple Management up to Date, New York 1949. |
| Mellerowicz, Konrad | Betriebspolitik — die Kernaufgabe der Betriebsführung, in: Festschrift zum 65. Geburtstag von Otto R. Schnutenhaus, Berlin 1959. |
| Mellerowicz, Konrad | Betriebswirtschaftslehre der Industrie, Freiburg im Breisgau 1957. |
| Mellerowicz, Konrad | Grundlagen der betriebswirtschaftlichen Organisation, in: Schnauffer, Erich, und Agthe, Klaus (Hrsg.): Organisation, Berlin und Baden-Baden 1961. |
| Merill, F. und Marting, E. | Nachwuchs aus den eigenen Reihen, Düsseldorf 1959. (Titel der amerikanischen Originalausgabe: Developing Executive Skills, New York 1958.) |
| Meyer, Lothar | Probleme der betrieblichen Schulung, insbesondere des Unternehmensnachwuchses (Diss.), Berlin 1962. |
| Miller, Delbert C. und Form, William H. | Unternehmung, Betrieb und Umwelt, Köln, Opladen 1957. (Titel der amerikanischen Originalausgabe: Industrial Sociology, New York 1951.) |
| Nordsieck, Fritz | Rationalisierung der Betriebsorganisation, 2. Auflage, Stuttgart 1955. |
| Nordsieck, Fritz | Die schaubildliche Erfassung und Untersuchung der Betriebsorganisation, 6. Auflage, Stuttgart 1962. |
| Nutzhorn, Horst | Leitfaden der Arbeitsanalyse, Bad Harzburg 1964. |
| Nutzhorn, Horst | Leitfaden der Personalbeurteilung, Berlin, Köln, Frankfurt (Main) 1965. |

- Penzlin, Heinz Der Mann an der Spitze, Oldenburg, Hamburg 1964.
- Rabenau, H. W. v. Die militärische Personalbeurteilung, Frankfurt (Main) o. J.
- Rosner, Ludwig Wenn die Karriere-Leiter im Nebel endet. . . , in: Die Welt Nr. 144 vom 24. 6. 1967.
- Sandig, Curt Die Führung des Betriebes, Stuttgart 1953.
- Schall, Wolfgang Die Ausbildung von Führungskräften in der Armee, in: Wehrkunde — Zeitschrift für alle Wehrfragen, 16. Jahrgang, 1967, S. 128 ff.
- Schall, Wolfgang Führungstechnik und Führungskunst in Armee und Wirtschaft, Bad Harzburg 1965.
- Scheuplein, Harald Die Aufgaben unternehmerischer Führungskräfte und ihre Förderung (Diss.), Köln und Opladen 1967.
- Schischkoff, Georgi (Hrsg.) Philosophisches Wörterbuch, 15. Auflage, Stuttgart 1960.
- Schlüter, Helmut Fluktuation — Begriff, Erfassung und Ursache, in: Hessisches Institut für Betriebswirtschaft e.V. und Arbeitgeberverband der hessischen Metallindustrie e.V. (Hrsg.): Warum Arbeitskräfte wechseln? Düsseldorf 1966.
- Schmalenbach, Eugen Über Dienststellengliederung im Großbetriebe, Köln und Opladen 1959.
- Schönfeld, Hanns-Martin Führungsausbildung im Betrieb, Wiesbaden 1961.
- Schönfeld, Hanns-Martin Die Personalplanung, ein vernachlässigter Teil der betrieblichen Planung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 33. Jahrgang, 1963, S. 141 ff.
- Schwarz, Horst Die Organisation der Unternehmensleitung, in: Schnauffer, Erich, und Agthe, Klaus (Hrsg.): Organisation, Berlin und Baden-Baden 1961.
- Seeli, P. Die persönliche Bewertung, Bern 1961.
- Specht, Karl Gustav Förderung des Nachwuchses, Frankfurt (M.) 1962.
- Specht, Karl Gustav Wir haben noch Nachholbedarf, in: Junge Wirtschaft, 8. Jahrgang, 1960, S. 426 ff.
- Stefanic-Allmayer, Karl Allgemeine Organisationslehre, Wien, Stuttgart 1950.
- Taylor, Frederick W. Shop Management, New York, London 1911.

- Trebeck, R. Die Arbeitsanalyse als Grundlage der Arbeitsgestaltung, der Auswahl und Ausbildung von Mitarbeitern und der Arbeitsbewertung, in: Lersch, Ph., Sander, F., Thomae, H. (Hrsg.): Handbuch der Psychologie, Band 9: Betriebspsychologie, Göttingen 1961.
- Ulrich, Hans Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, Bern 1949.
- Ulrich, Hans Kontrollspanne und Instanzenbau, in: Schnauffer, Erich, und Agthe, Klaus (Hrsg.): Organisation, Berlin und Baden-Baden 1961.
- Ulrich, Hans und Staerkle, Robert Personalplanung, Köln und Opladen 1965.
- Urwick, Lyndall F. Ausbildung der Führungskräfte in der amerikanischen Wirtschaft, Darmstadt 1955. (Titel der amerikanischen Originalausgabe: Management Education in Amerikan Business, New York 1954.)
- Urwick, Lyndall F. Grundlagen und Methoden der Unternehmensführung, Essen 1961. (Titel der englischen Originalausgabe: The Elements of Administration, 2nd printing, London 1955.)
- Urwick, Lyndall F. Die zweite Hälfte des Jahrhunderts der Managementbewegung, in: Fortschrittliche Betriebsführung, Jahrgang 1964, S. 3 ff.
- Weber, Max Soziologie — Weltgeschichtliche Analyse — Politik, 2. Auflage, Stuttgart 1956.
- Weber, Max Wirtschaft und Gesellschaft, 3. Auflage, Tübingen 1947.
- White, R. and Lippitt, R. Leader Behavior and Membership Reaction in Three Social Climates, in: Cartwright, D. and Zander, A. (Ed.): Group Dynamics-Research and Theory, Evanston (Ill.) 1953.
- Zander, Ernst Aufstiegsmöglichkeiten im Betrieb durch differenzierten Tätigkeitskatalog, in: Mensch und Arbeit, 14. Jahrgang, 1962, S. 75 ff.
- Zur Nieden, Heinz Führungskräfte für morgen, Bielefeld 1964.
- Zwicky, F. Morphologische Forschung, Winterthur 1959.

Anhang

(Beurteilungsmerkmale nach Nutzhorn¹⁷¹) — Vgl. S. 74)

Beurteilungsgesichtspunkte im geistigen Bereich

Begabung

a) Allgemeine geistige Begabung

18 Auffassung und Beweglichkeit

- 1 = faßt ausgesprochen rasch und sicher auf, findet sich gewandt zurecht, stellt sich schnell auf jede neue Situation ein
- 3 = ist in der Auffassung rasch, kann sich auf neue Situationen und Aufgaben einstellen
- 5 = faßt das Dargebotene genügend rasch und klar auf und versteht den Inhalt, kann sich genügend schnell umstellen und zurechtfinden
- 7 = faßt etwas zu langsam oder zu flüchtig auf, kommt nicht genügend mit, hat einige Schwierigkeiten im Verstehen; kann sich nicht schnell umstellen; haftet am einmal Gelernten, geht unständig an neue Aufgaben heran
- 9 = faßt sehr langsam auf, kommt schlecht mit, begriffsstutzig, bleibt in eingefahrenen Bahnen, kein Denkfortschritt, uneinsichtig, tranig

19 Gedächtnis

- 1 = ausgesprochen gutes Gedächtnis für Sinnzusammenhänge und Zahlen, weiß in dem einmal Erfahrenen gut Bescheid. Großer Umfang des Gedächtnisses, das auch in den Einzelheiten zuverlässig ist
- 3 = kann sich die wesentlichen Dinge gut einprägen und behält sie auch, vergißt nichts Wichtiges, kann sich auf das Gedächtnis verlassen
- 5 = normales Gedächtnis, kann das Notwendige genügend sicher behalten, wenn auch mitunter Wiederholungen gebraucht werden
- 7 = vergißt leicht etwas. Ist von Gedächtnishilfen abhängig; behält nicht lange oder ziemlich flüchtig und ungenau
- 9 = kann sich nichts ordentlich einprägen; vergißt sofort, auch naheliegende Dinge

20 Klarheit und Folgerichtigkeit des Denkens

- 1 = denkt folgerichtig und logisch gründlich, bis zur wirklichen Klärung der Sache; scharfsinnig, systematisch vorgehend
- 3 = gründlich im Denken, geht überlegt und konsequent vor
- 5 = genügend folgerichtig und klar im Denken, macht gelegentlich Denkmwege, die aber genügend schnell als solche erkannt werden

¹⁷¹) Nutzhorn, Horst: Leitfaden der Personalbeurteilung, a. a. O., S. 22 ff.

- 7 = geht der Sache nicht immer auf den Grund, gibt sich manchmal mit ungenauen und ungefähren Lösungen zufrieden
- 9 = denkt nicht gründlich. Zieht Schlüsse auf Grund fehlerhafter Überlegungen. Unlogisch oder abwegig oder verschwommen

21 *Selbständigkeit und Kritikfähigkeit des Denkens*

- 1 = erkennt selbständig das Wesentliche und findet sicher das richtige Urteil, sehr gute eigene Einfälle
- 3 = denkt selbständig mit und bildet sich ein eigenes Urteil, braucht keine Anleitungen, macht gute Vorschläge
- 5 = denkt genügend mit, braucht mitunter Hinweise, denkt dann ohne Hilfe vernünftig weiter, genügend brauchbare Einfälle
- 7 = muß häufig zurückfragen oder wieder auf den richtigen Weg gebracht werden. Hängt sich mitunter an Schemata und Routine. Macht kaum eigene Vorschläge
- 9 = braucht immer ein vorgegebenes oder gelerntes Schema und muß sich daran halten. Denkt nicht mit, unkritisch und unselbständig im Denken. Keine brauchbaren Einfälle

b) *Besondere geistige Fähigkeiten*

22 *Sprachliche Ausdrucksgewandtheit (mündlich)*

- 1 = außerordentlich ausdrucksgerichtet, sehr reicher Wortschatz, findet immer sehr treffende Formulierungen, kann sich jedem verständlich machen
- 3 = recht ausdrucksgerichtet, großer Wortschatz, formuliert gut, wird fast von allen richtig verstanden
- 5 = genügend ausdrucksgerichtet, durchschnittlicher Wortschatz, kann im allgemeinen genügend treffend formulieren und sich verständlich machen
- 7 = noch ausreichend ausdrucksgerichtet, Wortschatz nicht mehr ganz ausreichend, Formulierungen nicht immer treffsicher, wird mitunter mißverstanden
- 9 = wenig ausdrucksgerichtet, Wortschatz unzureichend, unklar, weitschweifig, oder schablonenhaft in der Formulierung, kann sich oft nicht verständlich machen

23 *Sprachliche Ausdrucksgewandtheit (schriftlich)*

(siehe *mündlich*)

24 *Fremdsprachliche Fähigkeiten*

- 1 = fließend in Wort und Schrift
- 3 = kann sich verständlich machen
- 5 = Schulkenntnisse
- 7 = lückenhafte Grundkenntnisse
- 9 = keine
- (Sprachen mit Buchstaben kennzeichnen)

25 *Verhandlungsgeschick*

- 1 = sehr zielsicher, überzeugend und diplomatisch im Verhandeln
- 3 = klar, gewandt und sicher im Verhandeln
- 5 = ausreichend sicher und gewandt im Verhandeln
- 7 = unsicher, weniger überzeugend und geschickt im Verhandeln, wenig erfolgreicher Verhandler
- 9 = als Verhandler ungeeignet, ungeschickt im Verhandeln, kann nicht überzeugen;
oder ungesteuert, vertrauensselig, distanzlos

26 *Menschenkenntnis*

- 1 = erfaßt ausgesprochen sicher, was der andere will; erkennt sicher die Stärken und Schwächen des Mitmenschen, kann sich auf die verschiedenartigsten Menschen einstellen
- 3 = erfaßt sicher die Absicht des anderen, erkennt seine Stärken und Schwächen, kann sich auf andere Menschen einstellen
- 5 = genügend praktische Menschenkenntnis
- 7 = wenig praktische Menschenkenntnis, kann sich nur auf bestimmte Typen einstellen
- 9 = kann sich nicht in andere einfühlen; merkt nicht, worauf sie hinaus wollen, erkennt auch nicht deren Stärken und Schwächen

27 *Fertigkeiten in den Grundrechnungsarten*

- 1 = sehr schnell und sicher
- 3 = ziemlich schnell und sicher
- 5 = genügend schnell und sicher
- 7 = ziemlich langsam und weniger sicher
- 9 = langsam und fehlerhaft
- (Kennzeichnung: K = Kopfrechnen
S = Schriftliches
ST = Stab
M = Maschinenrechnen)

28 Fähigkeiten zum rechnerischen Durchdenken der Umwelt

- 1 = hat ausgesprochenen Sinn für Größenordnungen, erfaßt sicher, schnell und selbständig die rechnerischen Beziehungen zwischen gegebenen Sachverhalten (z. B. Index, Prozent, Statistik)
- 3 = ziemlich sicher im Umgang mit Zahlen, hat Sinn für Größenordnungen und -beziehungen
- 5 = ausreichend sicher, schnell und selbständig im Erkennen einfacher rechnerischer Beziehungen, braucht bei schwieriger jedoch Anleitung
- 7 = hat wenig Sinn für rechnerische Beziehungen, kommt auch bei entsprechender Anleitung nur langsam dahinter
- 9 = unfähig, rechnerische Beziehungen jeglicher Art und Schwierigkeitsgrade zu erkennen und zu durchdenken

29 Technische Begabung

- 1 = kann technische Zusammenhänge ausgesprochen schnell und sicher erfassen und ihre Auswirkungen abschätzen. Kann schwierige technisch-konstruktive Aufgaben selbständig bewältigen
- 3 = gutes technisches Verständnis, kann sich auch in kompliziertere technische Zusammenhänge selbständig hineintinden. Kann einfache technisch-konstruktive Aufgaben selbständig bewältigen
- 5 = kann genügend schnell das Wesentliche an technischen Zusammenhängen erkennen. Brauchbare praktische Findigkeit
- 7 = kann nur einfache technische Zusammenhänge erkennen
- 9 = technisch unbegabt; kann technische Zusammenhänge nicht erkennen

29a Formvorstellungsfähigkeit

- 1 = kann in besonderem Maße Formen, Größen oder Gestalten vergleichen und unterscheiden, Größen schätzen und Flächen richtig einteilen. Kann sich darüber hinaus Formen und komplizierte Bewegungsabläufe im Raume vorstellen, die in Wirklichkeit noch gar nicht vorhanden sind
- 3 = kann Formen, Größen oder Gestalten vergleichen und unterscheiden, Größen schätzen und Flächen richtig einteilen. Kann sich darüber hinaus Formen und Bewegungsabläufe im Raume vorstellen, die in Wirklichkeit noch nicht vorhanden sind
- 5 = kann einfachere Formen auffassen und vergleichen, hat genügend „Augenmaß“. Kann sich einfache Formen und Bewegungen vorstellen

- 7 = Formauffassen und -vergleichen machen ihm Schwierigkeiten. Hat nicht genügend „Augenmaß“. Sein Raumvorstellungsvermögen ist gering
- 9 = ist nicht imstande, Formen, Größen oder Gestalten zu unterscheiden oder zu vergleichen. Kann nicht Größen ausreichend sicher schätzen oder Flächen richtig einteilen. Hat kein Raumvorstellungsvermögen

30 *Organisationstalent*

- 1 = kann ausgesprochen klar und sicher komplizierte Arbeitsabläufe analysieren, das Wesentliche daran erfassen und sie sinnvoll gestalten. Sehr gute eigene Einfälle
- 3 = kann Organisationsaufgaben mittlerer Schwierigkeit analysieren, das Wesentliche daran erkennen und sie gestalterisch bewältigen
- 5 = kann einfache Organisationsaufgaben genügend sicher bewältigen
- 7 = gewinnt nur mühsam den Blick für das Wesentliche und den Zusammenhang von Arbeitsabläufen, wenig eigene Einfälle
- 9 = erkennt nicht das Wesentliche an Arbeitsabläufen, verliert sich in Einzelheiten; keine eigenen brauchbaren Ideen

31 *Dispositionsfähigkeit*

- 1 = arbeitet nach klarem, durchdachtem Plan, setzt Menschen und Material sinnvoll ein, stellt sich ohne Schwierigkeiten auf neue Lagen ein
- 3 = planvoll, übersieht klar seine Möglichkeiten im Rahmen der personellen und sachlichen Gegebenheiten, dabei auch wenig genug im Disponieren
- 5 = planvoll, arbeitet im Rahmen einfacher Ziele und Gegebenheiten ausreichend wenig
- 7 = weniger planvoll, kann die sachlichen und personellen Möglichkeiten nicht voll ausschöpfen, braucht Hilfe, weniger wenig und einsichtig im Disponieren, kann jedoch Routineaufgaben ausreichend sicher erfüllen
- 9 = planlos, gewinnt keine Übersicht, umständlich und unbeweglich im Einteilen

32 *Künstlerisch-gestalterische Begabung*

- 1 = beachtlicher Einfallsreichtum, vermag diesen hervorragend gestalterisch zu verwirklichen und praktischen Gegebenheiten anzupassen
- 3 = einfallsreich, gute gestalterische Fähigkeiten

- 5 = mitunter gute Einfälle, im allgemeinen jedoch auf Ideen anderer angewiesen, die er sinnvoll weiter ausgestalten kann
- 7 = wenig eigene Einfälle und gestalterische Möglichkeiten, kann allenfalls nach detaillierten Richtlinien nachschaffend tätig sein
- 9 = phantasie- und einfallslos, keine gestalterischen Möglichkeiten

33 *Geschmackliche Urteilsfähigkeit*

- 1 = sehr sicheres geschmackliches Urteils- und Kritikvermögen, Sinn für Harmonien, Formen und Farbzusammenstellungen
- 3 = sicher im geschmacklichen Urteil
- 5 = ausreichendes geschmackliches Urteilsvermögen
- 7 = wenig gewandt und sicher in der Beurteilung von Formen und Farben oder abwegiges Urteil, neigt zu Geschmacksverirrungen
- 9 = kein Sinn für Formen und Farben, unkritisch oder auffällig unangepaßt im geschmacklichen Urteil

Zuwendung

34 *Aufmerksamkeit (Verteilung und Umstellungsfähigkeit)*

- 1 = behält auch über einen großen Arbeitsbereich standigen und sicheren Überblick, kann sich von einer auf die andere Arbeit leicht umstellen
- 3 = kann einen überdurchschnittlichen Arbeitsbereich überblicken, hat keine Schwierigkeiten mit der Umstellung von einem Vorgang auf einen anderen
- 5 = kann einen normalen Arbeitsbereich genügend sicher überblicken, stellt sich auf wechselnde Arbeiten ausreichend um
- 7 = verliert mitunter andere Vorgänge aus dem Auge, wenn er sich mit einer Aufgabe beschäftigt, kann sich aber noch leidlich von einer zur anderen Tätigkeit umstellen
- 9 = kein Überblick, bleibt immer an einem Vorgang haften, sieht aber dabei andere wichtige Dinge nicht

35 *Interesse am bestehenden Aufgabenbereich*

- 1 = sehr großes Interesse für seine Aufgabe und die Zusammenhänge, in denen diese steht
- 3 = durchaus interessiert an seinen Aufgaben
- 5 = genügend interessiert an seinen Aufgaben, aber nicht darüber hinaus
- 7 = wenig interessiert, ziemlich gleichgültig
- 9 = nicht interessiert an seinen jetzigen Aufgaben oder an anderen, macht nur widerwillig mit

36 *Schulbildung*

- 1 = Oberschule, Gymnasium, Abitur
- 3 = mittlere Reife bzw. Fachschulreife
- 5 = Volksschule 8. + 9. Klasse
- 7 = Sonderschule 8. Klasse
oder Volksschule 6. + 7. Klasse
- 9 = Sonderschule 6. Klasse

37 *Innerbetriebliche Berufsausbildung*

- 3 = betriebliche Aufbaukurse
- 4 = Lehrberuf, 3—3½ Jahre, Abschluß
- 5 = Anlernvertrag, 2 Jahre, Abschluß
- 6 = Anlernung über 6 Monate
(ohne Vertrag oder Abschluß)
- 7 = Kurzanlernung bis zu 6 Monaten
- 8 = Einweisung bis zu 4 Wochen
- 9 = Einweisung bis zu 14 Tagen

38 *Außerbetriebliche Berufsausbildung*

- 1 = Hochschule oder Universität
Diplom, Promotion
- 2 = Ingenieurschule
(Textil-, Chemie-, Bau-, Maschinenbau-Ing.)
- 3 = Technikerausbildung
(Textil-, Chemo-, Bau-, Masch.-Techn.)
- 4 = Industriemeister
- 5 = Spezialkurse, Dolmetscher
- 6 = Handelsschule — höhere Handelsschule
- 7 = Betriebsfachschule, Textilmeisterschule usw.
- 8 = berufsfördernde Kurse, Fernkurse usw.
- 9 = keine

39 *Berufserfahrung*

(soweit sie für jetzige oder vorgesehene Tätigkeit von Bedeutung ist)

- 2 = mehr als 5 Jahre
- 3 = über 2 bis 5 Jahre
- 4 = über 1 bis 2 Jahre
- 5 = über ½ bis 1 Jahr
- 6 = über 3 bis 6 Monate
- 7 = über 1 bis 3 Monate
- 8 = über 2 bis 4 Wochen
- 9 = bis 2 Wochen

Beurteilungsgesichtspunkte im Bereich des Willens

Vitalität

40 *Belastbarkeit und Ausdauer*

- 1 = läßt auch bei größeren Anforderungen nicht in der Arbeitsleistung nach, hält auch über die übliche Zeit hinaus gut durch. Es wird nichts zuviel
- 3 = ist den Anforderungen auch dann gewachsen, wenn diese einmal über das übliche Maß hinausgehen; verausgabt sich bei normaler Beanspruchung nicht
- 5 = die vorhandenen Kräfte entsprechen den zu stellenden Anforderungen; wird durch die Arbeit nicht überfordert
- 7 = muß sich schon anstrengen, um das übliche Pensum bewältigen zu können, läßt bei größerer Beanspruchung nach
- 9 = die Kräfte reichen nicht aus, um eine durchschnittliche Leistung zu sichern; bleibt häufig zurück, wenig Ausdauer

41 *Seelische Widerstandsfähigkeit*

- 1 = gespannter Arbeitsatmosphäre (Termin- und Akkorddruck oder zwischenmenschlichen Spannungen) voll gewachsen, unerschütterlich
- 3 = kann in unruhiger Arbeitsumgebung, Termin- und Akkorddruck störungsfrei mithalten, wird auch mit Spannungen im menschlichen Bereich fertig
- 5 = normale seelische Widerstandskraft, reagiert im allgemeinen weder heftig noch verzagt, auch wenn er vorübergehend nervlich oder seelisch stärker beansprucht wird
- 7 = leicht beeindruckbar, frißt in sich hinein oder reagiert sauer
- 9 = schwache Nerven, schnell umzuwerfen, flüchtet in Krankheit oder übernimmt sich

Dynamik

42 *Fleiß und Arbeitsbereitschaft*

- 1 = besitzt ausgesprochene Initiative, stellt sich selbst Aufgaben, großer Fleiß und Eifer, geht in der Arbeit auf, zeigt echte Schaffensfreude
- 3 = ist stets bei der Sache, arbeitet gern, braucht nicht dazu angehalten zu werden, hat Freude an der Arbeit, aktiv und anstrengungsbereit
- 5 = läßt sich durch die Arbeit anregen, arbeitet von sich aus weiter, wenn die Aufgabe gestellt ist, in der Arbeitsstimmung gleichmäßig
- 7 = unternimmt von sich aus wenig, muß angeregt und beaufsichtigt werden, ist dann aber zum Mitmachen bereit
- 9 = arbeitet nur unter Beaufsichtigung oder wenn der Arbeitsvorgang ihn zwingt, mitzumachen. Unternimmt von sich aus am liebsten nichts. Keine eigene Initiative

43 *Persönliches Tempo*

- 1 = ihm kann nichts schnell genug gehen, ist immer sehr schnell fertig
- 3 = wird fix fertig, es geht alles flott von der Hand
- 5 = bei der Arbeit gleichmäßig, aber nicht sehr schnell; schafft immerhin, was man erwarten kann
- 7 = kommt wenig schnell vorwärts, braucht zu allem etwas mehr Zeit
- 9 = ziemlich lahm bei der Arbeit, es kommt nichts recht vorwärts, wenig Steigerungsmöglichkeiten

Steuerung

44 *Sorgfalt und Gründlichkeit*

- 1 = ist sehr sorgfältig und gründlich, läßt keine Fehler durchgehen. Kontrolliert seine Arbeitsergebnisse immer gewissenhaft
- 3 = ist gleichmäßig sorgfältig und gründlich. Läßt nur selten Fehler durchgehen; ordentlich, an der Arbeit ist nichts auszusetzen
- 5 = ist genügend sorgfältig, braucht nicht oft kontrolliert zu werden, strebt nach ordentlichen Leistungen
- 7 = ist in seiner Arbeit nicht immer genau genug, Läßt mitunter Fehler durchgehen, auch wenn diese erkannt sind
- 9 = ist ziemlich nachlässig, läßt Fehler oft durchgehen

45 *Konzentration*

- 1 = sehr konzentriert und gesammelt. Wendet sich jeder Aufgabe voll zu und bleibt bei der Sache
- 3 = konzentriert und zugewendet. Läßt sich nicht ablenken
- 5 = genügend konzentriert und bei der Sache bleibend
- 7 = wenig konzentriert, bleibt nicht genügend bei der Sache
- 9 = unkonzentriert, sehr ablenkbar, zerfahren

Beurteilungsgesichtspunkte im Bereich der Persönlichkeit

Grundlagen der persönlichen Wirkung)*

46 *Umweltbezug*

- 3 = vorwiegend nach außen gewendet. Stark auf die personelle Umwelt bezogen. Kontaktfreudig
- 5 = kontaktbereit, weder besonders nach außen noch nach innen gewendet
- 7 = vorwiegend nach innen gewendet, von der Umwelt abgeschlossenes Innenleben, mehr abwartend. Kann allein arbeiten. Kontaktarm

47 *Selbstvertrauen*

- 3 = sicher, traut sich viel zu und hält etwas von sich
- 5 = durchschnittliches Selbstvertrauen

*) Die Ziffern kennzeichnen hier keine lineare Rangreihe, sondern eher Pole.

- 7 = unsicher, traut sich nicht viel zu
oder: Minderwertigkeitsgefühle

48 *Ich-Anspruch*

- 3 = strebt nach Beachtung, Geltung oder Durchsetzung
5 = durchschnittlicher Ich-Anspruch, verteidigt die eigenen Interessen genügend
7 = anspruchslos, geringer Ich-Anspruch, selbstgenügsam

Persönliche Wirkung

49 *Auftreten*

- 1 = sehr sicher, zuvorkommend, taktvoll, verbreitet Vertrauen
3 = sicher, gewandt, verbindlich
5 = korrekt, genügend sicher
7 = etwas unsicher, schüchtern,
oder: etwas dreist und anmaßend
oder: etwas vorlaut, mitunter nicht taktvoll genug
9 = sehr unsicher, gehemmt
oder: anmaßend, unhöflich, taktlos, eingebildet, dunkelhaft
oder: rücksichtslos, unangepaßt

50 *Verhalten zu Kollegen*

- 1 = arbeitet sehr gut mit anderen zusammen, kann anerkennen, hat das Vertrauen der Kollegen, kameradschaftlich und für andere eintretend
3 = arbeitet gut mit anderen zusammen, ausgeglichene Beziehungen, durchaus beliebt, hilfsbereit
5 = fügt sich ein, verträglich, hat kaum Feinde
7 = kann sich nicht leicht einfügen, arbeitet nicht immer mit seinen Kollegen zusammen, verursacht mitunter Spannungen
oder: steht bisweilen abseits, viel mit sich beschäftigt, mitunter reizbar
9 = fügt sich nicht ein, stört die Zusammenarbeit, nicht hilfsbereit, kein Verständnis für andere, unverträglich
oder: verschlossen, abweisend, Eigenbrötler

51 *Verhalten zu Vorgesetzten*

- 1 = immer offen und aufrichtig, zieht mit, konstruktiver und positiver Mitarbeiter, aufgeschlossen für Kritik und Anregungen
3 = offen und aufrichtig, macht mit, nimmt Kritik sachlich entgegen
5 = sachlich, aber vorsichtig in seinen Äußerungen, respektvoll, läßt sich anregen, leicht zu leiten, gegen Kritik wenig empfindlich
7 = nimmt absichtlich nicht immer Stellung, sucht sich den Vorgesetzten zu entziehen, läßt sich ungern etwas sagen und ist nicht leicht zu leiten, schwieriger Mitarbeiter

- 9 = undurchsichtig, unaufrichtig, Intrigant, Querschläger, arbeitet dagegen, neigt zu zersetzender Kritik, setzt Kritik an sich selbst Widerstand entgegen, nur sehr schwer zu führen
 oder: unterwürfig, anbiedernd
 oder: überheblich, herausfordernd

52 *Wirkung als Vorgesetzter*

- 1 = volle persönliche Überlegenheit, ruhig-ausgeglichene Haltung, besitzt Überzeugungskraft und wird von den Mitarbeitern voll anerkannt
- 3 = gefestigte Persönlichkeit, sicher und bestimmt, geht auf die anderen ein, weiß sie zu aktivieren, wird als Vorgesetzter geschätzt
- 5 = tritt als Persönlichkeit wenig hervor, überzeugt aber von der Sache her, findet so Achtung; hat Sinn für Gerechtigkeit und genügend Verständnis für andere
- 7 = als Persönlichkeit weniger ausgeglichen, nicht sehr überzeugend; nicht immer klare Linie, wechselnd zwischen Durchsetzung und Nachgiebigkeit. Wird als etwas schwieriger Vorgesetzter betrachtet
- 9 = als Persönlichkeit ohne Gewicht und Überzeugungskraft, ungerecht und voreingenommen, distanzlos oder beeinflussbar
 oder: läßt keine andere Meinung gelten, will herrschen, unterdrücken. Kommt als Vorgesetzter nicht in Frage

53 *Wirkung als Ausbilder*

- 1 = leitet gern andere an, hat Festigkeit und Geduld, geht überlegt vor; fördert den Ausbildungserfolg gut; wird als Vorbild anerkannt, wirkt sich auch auf eine größere Gruppe voll aus
- 3 = hat Interesse am Ausbilden, überlegt in der Anleitung; wirkt sich am besten aus, wenn Einzelanleitung möglich ist. Kommt aber auch bei kleineren Gruppen zum Erfolg
- 5 = nicht sehr gewandt, aber zielstrebig in der Anleitung. Kann nicht besonders geschickt erklären, wirkt mehr durch sein Beispiel, kommt deshalb zu ordentlichen Erfolgen
- 7 = leitet nicht gern andere an, macht die Arbeit am liebsten allein. Kann das eigene Können schlecht weitervermitteln
- 9 = ist ungeduldig, wechselnd in seinem Verhalten, macht den anderen unsicher, sehr ungeschickt im Erklären. Kritisiert ungerechtfertigt. Ungeschickt in der Behandlung anderer Menschen. Kommt als Ausbilder nicht in Frage

Format der Gesamtpersönlichkeit

54 Weite der Persönlichkeit

- 1 = umfassender Überblick, außerordentliche Reichweite des seelischen Erlebens und der geistigen Verarbeitung. Hat Wesentliches und Richtungsweisendes auszusagen. Außerordentlich differenzierte Persönlichkeit von überragendem Niveau
- 3 = erhebliche Reichweite des Erlebens und der geistigen Verarbeitung. Findet daher leicht Zugang zu Problemen und Sinnzusammenhängen vieler verschiedenartiger Lebensbereiche. Vielschichtige, differenzierte Persönlichkeit von hohem Niveau und Gewicht
- 5 = das Erleben und die geistige Verarbeitung entsprechen den eigenen Erfahrungen und dem eigenen Lebensbereich. Ist darüber hinaus in der Lage, Verständnis zu gewinnen für manche anderen Bereiche. Nicht besonders vielschichtige, genügend differenzierte Persönlichkeit von mittlerem Niveau. Wird ernst genommen und gehört
- 7 = der eigene Erlebnis- und Erfahrungsbereich ist begrenzt und etwas einseitig. Kaum in der Lage, darüber hinaus Verständnis und Interesse für andere Bereiche zu gewinnen. Weniger differenzierte Persönlichkeit von einfachem Niveau. Wenig überzeugend
- 9 = sehr enger und einseitiger Erlebnis- und Erfahrungsbereich. Nicht fähig, darüber hinauszugelangen. Dürftige Persönlichkeit und von niedrigem Niveau, ohne Gewicht und Bedeutung

55 Reife der Persönlichkeit

Reife erweist sich an der Gesamtpersönlichkeit in ihrer Auswirkung auf die Umwelt (Anmutungsqualität). Reife bedeutet Vollendung der in jedem angelegten Möglichkeiten. Man ist reif in bezug auf

körperlichen Entwicklungsstand,
geistige Urteilsfähigkeit,
gefühlsmäßige Beherrschung,
Situationsbeherrschung,
fachliche (berufliche) Ausbildung,
Zielsetzung,
Lebensanspruch.

- 1 = voll ausgereift
3 = reif
5 = genügend reif
7 = noch nicht gereift
9 = unreif

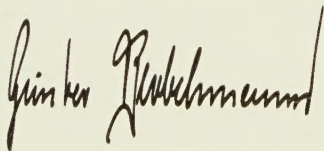
56 *Prägung der Persönlichkeit*

- 1 = unbedingt vertrauenswürdige Persönlichkeit von hoher Verantwortungsbereitschaft, gefestigter, aufrichtiger Charakter
- 3 = zuverlässige, verantwortungsbewußte Persönlichkeit, ehrlich und aufrichtig
- 5 = verlässlicher Mensch, übernimmt Verantwortung, soweit erforderlich. Charakterlich einwandfrei
- 7 = nicht immer zuverlässig, weicht Verantwortung gern aus, etwas labiler Charakter (Windhund)
- 9 = unzuverlässig, darf nicht für Menschen, Material oder die Sicherheit anderer verantwortlich gemacht werden

Lebenslauf

Am 30. Juli 1936 wurde ich als Sohn des Kaufmanns Hans Bertelsmann und seiner Ehefrau Gisela, geb. Horstmann, in Bielefeld geboren. Nach dem Besuch der Volksschule in Leutensch (Tirol) und Bielefeld trat ich im April 1947 in das Staatlich-Städtische Gymnasium zu Bielefeld ein, an dem ich im Februar 1956 die Reifeprüfung ablegte. Es schloß sich eine Lehre als Industriekaufmann bei der Anker-Werke AG, Bielefeld, an. Im Sommersemester 1958 nahm ich ein betriebswirtschaftliches Studium an der Universität Münster (Westf.) auf, das ich im Sommersemester 1960 an der Universität Hamburg fortsetzte. Hier wechselte ich im gleichen Semester zur sozialwissenschaftlichen Fachrichtung über. Im Wintersemester 1960/61 ließ ich mich an der damaligen Hochschule für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften zu Nürnberg einschreiben. Im Mai 1963 legte ich an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg das sozialwissenschaftliche Diplomexamen ab. Seitdem bin ich bei der Anker-Werke AG, Bielefeld, beschäftigt. Nach mehrjähriger Tätigkeit als Assistent des Personaldirektors übernahm ich im Oktober 1967 die Leitung der Personalabteilung.

Brackwede, den 30. April 1968

A handwritten signature in dark ink, reading "Günther Brackmann". The signature is written in a cursive style with a large, stylized initial 'G'.

Sonderheft der Schriftenreihe „Datenverarbeitung in Wirtschaft und Verwaltung“
Herausgegeben von der Anker-Werke AG, Bielefeld, Abteilung Information.
Mai 1969.

